



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
RAMO – CONTROLO FINANCEIRO

GESTÃO ORÇAMENTAL APLICADA AO BANCO DE CABO VERDE

CLARA DAS NEVES COSTA DELGADO

Praia, 30 de Maio de 2014



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO – CONTROLO FINANCEIRO

Monografia

GESTÃO ORÇAMENTAL APLICADA AO BANCO DE CABO VERDE

Autora: Clara das Neves Costa Delgado

Orientador: João Carlos Tavares Fidalgo

Praia, 30 de Maio 2014

AGRADECIMENTOS

Fui educada na convicção de que a vida é um caminho que se faz por etapas e que cada meta a atingir depende, antes de mais, da vontade e da persistência na superação das dificuldades. Diz a sabedoria popular que “querer é poder”, e eu obriguei-me a pensar que “sempre que quero consigo”. Esta dissertação foi mais um desafio a exigir da minha parte muita dedicação e esforço na gestão do meu dia-a-dia. Entretanto, não existe “querer” sem sustentação numa longa aprendizagem dos caminhos, nem “conseguir” sem o apoio da rede familiar, dos colegas e amigos.

O meu reconhecimento é endereçado:

antes de mais, à toda a minha família, que sempre me ajudou a abrir esses caminhos e me apoiou nas minhas escolhas, em particular à minha querida filha Nayara, que nunca reclamou das minhas ausências ao longo deste ano e meio, mesmo quando mais precisou de mim;

à minha cunhada Neusa Lima pela experiência transmitida, nomeadamente na estruturação do trabalho, e à minha cunhada Clara Seabra pelo apoio no tratamento do texto;

ao meu orientador, João Carlos Tavares Fidalgo, pela disponibilidade e atenção que pôs no acompanhamento do meu projecto;

aos meus colegas de trabalho, que dispensaram parte do seu precioso tempo a preencher questionários, e a todos os que de uma forma ou de outra me apoiaram;

ao Banco de Cabo Verde, pelo apoio financeiro concedido, pela confiança em mim depositada e pela flexibilidade que me permitiu gerir o tempo dispensado ao estudo e ao trabalho, sem os quais muito difícil seria atingir os objectivos.

A todos, a minha mais profunda gratidão.

RESUMO

Desde há cerca de século e meio, os níveis crescentes de concorrência vêm impondo desafios cada vez mais complexos às organizações, levando a que a gestão orçamental assumisse uma importância fulcral para a vitalidade dessas mesmas organizações. Assim, impõe-se aos gestores um conhecimento cada vez mais profundo das organizações, para apreender os problemas, delinear estratégias para a sua resolução e tomar decisões oportunas e racionais que resolvam tais problemas.

Visando contribuir para a análise desta temática, e ao mesmo tempo a obtenção do grau de licenciatura, escolhi o contexto do Banco de Cabo Verde (BCV) para fazer o estudo da minha monografia. O Banco de Cabo Verde é, nos termos da CRCV¹ e da sua Lei Orgânica nº 10/VI/2002, o Banco Central da República de Cabo Verde, devendo nessa qualidade ter como atribuições assegurar e regular a criação, a circulação e o valor da moeda nacional.

O principal objectivo do estudo é analisar o papel dos gestores no processo de gestão orçamental, destacando a sua importância na tomada de decisões e as vantagens que o processo pode trazer para a melhoria dos resultados da organização. A realização deste estudo apoiou-se teoricamente em autores que têm trabalhado a temática em questão e, empiricamente, no *case study* realizado no Banco de Cabo Verde, situada no Plateau, cidade de Praia. De referir que a recolha de dados foi efectuada mediante a aplicação de questionários aos gestores da instituição. O tratamento dos dados recolhidos foi feito através do SPSS e dos quadros elaborados em Word.

Como resultados principais do *case study* conclui-se que a instituição dispõe das condições necessárias para desenvolver uma cada vez melhor política orçamental. Contudo, é preciso inflectir e mudar a atitude dos gestores, chamando a atenção para as vantagens que este instrumento pode trazer como apoio na tomada das suas decisões e na melhoria dos resultados da instituição.

Palavras-chave: Gestão orçamental, orçamento, tomada decisão, controlo orçamental, gestores.

¹ Artigo 92.º da Constituição da República de Cabo Verde – 2ª Revisão ordinária de 2010

ABSTRACT

For about a century and a half, the increasing levels of competition have been imposing more and more complex challenges to the organizations, thus leading budgetary management to assume vital importance in the development process of these organizations. Managers are, therefore, urged to increase their knowledge on organizations in order to tackle the problems, outline strategies for their resolution, and timely and rationally take decisions to resolve such problems.

In order to contribute to the analysis of this subject-matter and simultaneously be awarded a university degree, I have decided to focus on the context of Banco de Cabo Verde (BCV) in my thesis. Within the scope of the CRCV² and its organic law 10/VI/2002, the Banco de Cabo Verde is the Central Bank of the Republic of Cape Verde, and as such is responsible for ensuring and regulating the creation, circulation and value of the national currency.

The main objective of this study is to analyze the role of managers in the budgetary management process, highlighting its importance in decision-making and the advantages that the process can bring to the improvement of the Organization's results. This study was theoretically based on authors who have worked on the theme in question and, empirically, on the case study carried out by Banco de Cabo Verde, headquartered on Plateau, in the city of Praia. It should be noted that data collection was performed by using questionnaires addressed to the managers of the institution. The data collected was handled through the SPSS and by charts done in Word.

The main results of the case study concluded that the institution has the conditions required to increasingly develop the budgetary policy. Nevertheless, it is necessary to encourage and change the attitude of managers, drawing attention to the advantages that this instrument can bring as a support in the decision-making process and in improving the institution's results.

Keywords: Budget management, budget, decision making, budgetary control, managers.

² Art. 92 of the Constitution of the Republic of Cape Verde – 2nd ordinary review of 2010

ÍNDICE

RESUMO	II
ABSTRACT	III
LISTAS DE ABREVIATURAS	VI
LISTA DE TABELAS	VII
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE GRÁFICOS.....	VIII
CAPÍTULO I - CONSIDERAÇÕES GERAIS	9
1.1 Contextualização	9
1.2 Apresentação e Justificação do Tema.....	10
1.3 Formulação do problema de pesquisa	11
1.4 Objectivos do trabalho.....	12
1.5 Hipóteses	12
1.6 Metodologia de Investigação.....	13
1.7 Limitações do estudo.....	14
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 Orçamento	16
2.2 Tipologia de Orçamentos.....	17
2.3 O papel do orçamento na gestão.....	19
2.4 Implementação da Gestão Orçamental	21
2.5 Controlo Orçamental	24
2.6 Vantagens e limitações do uso da Gestão Orçamental	26
2.6.1 Vantagens da Gestão Orçamental.....	26
2.6.2 Limitações da Gestão Orçamental.....	27
2.7 Métodos alternativos ao orçamento tradicional.....	27

CAPÍTULO III - O SISTEMA ORÇAMENTAL DO BANCO DE CABO VERDE.....	31
3.1 Breve caracterização da instituição	31
3.1.1 A instituição.....	31
3.1.2 Missão e estratégia	32
3.1.3 Estrutura Organizacional	33
3.2 Implementação do Sistema de Gestão Orçamental no BCV	36
3.2.1 Objectivos do sistema orçamental	37
3.2.2 Documentos do sistema orçamental	37
3.2.3 Órgãos do sistema orçamental.....	38
3.2.4 Preparação de orçamentos	39
3.2.5 Controlo de orçamentos.....	46
3.2.6 Principais produtos (outputs) extraídos do programa GO	46
CAPITULO IV - TRATAMENTO, ANÁLISE E DISCUSÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	48
4.1Caracterização da amostra	49
4.2 Análise da adaptação dos gestores e o processo de tomada de decisão	50
3.3 Análise da estratégia da instituição (BCV).....	54
4.4 Análise do processo de definição de objectivos e avaliação de desempenho	55
4.5 Relevância e necessidade da elaboração do orçamento.....	59
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES FINAIS.....	64
5.1 Conclusões.....	64
5.2 Sugestões Finais	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
ANEXOS	LXXI
APÊNCICE 1	LXXXI

LISTAS DE ABREVITURAS

ABB – Orçamento Baseado nas Actividades
AGMVM - Auditoria Geral do Mercado de Valores Mobiliários
BCV - Banco de Cabo Verde
BFN- Banco Fomento Nacional
BNU – Banco Nacional Ultramarino
BSC - Balanced Scorecard
CA - Conselho de Administração
CGFS – Comissão de Gestão do Fundo Social
CRCV – Constituição da República de Cabo Verde
DAU – Departamento de Auditoria Interna
DCF - Contabilidade e Controlo Financeiro
DEE – Departamento de Estudos Económicos e Estatísticas
DJU – Departamento Jurídico
DMR - Departamento de Mercado e Gestão de Reservas
DPI – Departamento de Organização, Planeamento e Sistemas de Informação
DRH - Departamento de Recursos Humanos e Administração
DSF - Departamento da Supervisão das Instituições Financeiras
DTP - Departamento de Emissão, Tesouraria e Sistemas de Pagamento
FS – Fundo Social
GAC - Gabinete do Governador e dos Conselhos
GAP – Gabinete de Apoio ao consumidor
GO- Gestão Orçamental
IVA - Valor Acrescentado
KPIs - Key Performance Indicators
NAP - Norma de Aplicação Permanente
SAD - Sistema de Avaliação de Desempenho
SIF - Sistemas de Informação
SPSS – Statistical Package for Social Sciences
UO – Unidade Orgânica

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cruzamento variável - Sexo * Idade * Formação Académica	49
Tabela 2 - Cruzamento variável - Situação laboral * Tempo de Serviço	49
Tabela 3 - Cruzamento variável - Função * Tempo na função	50
Tabela 4 - Cruzamento variável - Missão do Banco * Tomada decisão * Relevância actividades.....	51
Tabela 5 - Relevância das actividades desenvolvidas pelas direcções/áreas.....	51
Tabela 6 - Cruzamento variável - Tomada decisão * Grau autonomia	52
Tabela 7 - Cruzamento variável - Troca de informação * Cooperação departamentos.....	53
Tabela 8 - Cruzamento variável - Estratégia*Integração orçamento na estratégia e planeamento	54
Tabela 9 - Como são definidos os objectivos das direcções/áreas	55
Tabela 10 - Como são determinados os objectivos dos gestores do BCV	55
Tabela 11 - Cruzamento variável - Definição objectivos * Importância objectivos * Motivação	56
Tabela 12 - Processo definição de objectivos	57
Tabela 13 - Considera os objectivos motivantes	57
Tabela 14 - Cruzamento variável - Controlo orçamental * Periodicidade	60
Tabela 15 - Ferramentas de controlo orçamental utilizadas pelos gestores do BCV	60
Tabela 16 - Principais dificuldades do processo orçamental do BCV	61
Tabela 17 - Principais vantagens e desvantagem do processo orçamental do BCV	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do BCV	35
-------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro I - Cronograma do sistema orçamental do BCV	39
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Cruzamento variável - Concretização objectivos * Tempo na função	58
Gráfico 2 - Cruzamento variável - Função * Grau envolvimento no orçamento	59
Gráfico 3 - Importância orçamento para o BCV e as direcções/áreas.....	62

CAPÍTULO I - CONSIDERAÇÕES GERAIS

1.1 Contextualização

Cada vez mais as empresas necessitam de orientar o exercício das suas actividades em suportes orientadores basilares, para que possam realizar e avaliar a sua estratégia. O processo orçamental apresenta-se, assim, como um importante instrumento de gestão, obrigando os gestores a analisar as condições em que actualmente exercem as suas funções e as expectativas para o futuro próximo.

Gerir com rigor e êxito pressupõe a definição de resultados expectáveis nas realizações e de adequados planos alternativos para o seu alcance. O processo previsional obriga o gestor a “olhar para o futuro” como o campo onde se reflectirão as suas decisões, e daí a necessidade de envidar esforços em investigar e em reflectir sobre os factores que poderão vir a afectar a realização das suas expectativas. (Borges, A. et al. 2004, p. 362).

“A gestão orçamental ocupa um lugar predominante entre as técnicas de controlo de gestão que podem ser utilizadas para facilitar e melhorar a tomada de decisões no interior da empresa” (Khemakhen, A. 1970, p. 103).

“A gestão orçamental generalizou-se largamente; em primeiro lugar nos Estados Unidos (onde foi aplicada inicialmente na Dupont de Nemours e depois na General Motors, aquando da depressão de 1929); De resto, como veremos, a gestão orçamental não é somente o processo de controlo de gestão mais praticado mas também aquele que se provou ser o mais completo (permite controlar a gestão sobre quase todas as suas formas e a todos os níveis) e o mais enriquecedor (alguns fazem dela uma verdadeira filosofia de gestão)” (Khemakhen, A. 1970, p. 103).

Segundo Mergerim, J. (1991, p. 34), Gestão Orçamental “é um método de gestão que tende a inscrever no quadro de uma planificação a longo prazo as acções a implementar no presente”.

O presente estudo tem como objectivo macro obter uma compreensão mais aprofundada da sensibilidade e do papel dos gestores no processo de gestão orçamental e a sua importância na

tomada de decisões, bem como a importância e as vantagens que o processo pode trazer para a melhoria dos resultados da organização.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos, focando-se o primeiro na contextualização do estudo, apresentação e justificação do tema e objectivo do trabalho. No segundo capítulo fez-se uma descrição dos conceitos teóricos referentes ao tema da monografia, nomeadamente: orçamento, tipologia de orçamento, implementação da gestão orçamental, controlo orçamental, vantagens e limitações do uso da gestão orçamental e os métodos alternativos ao orçamento tradicional.

O terceiro capítulo centrou-se no *case study* “Gestão Orçamental – aplicada ao Banco de Cabo Verde”. Neste capítulo, fez-se uma breve caracterização da empresa que possibilitou a realização do estudo, seguida da descrição da missão e estratégia e a apresentação da estrutura orgânica da instituição. Seguidamente, fez-se a descrição do sistema orçamental implementado pelo Banco de Cabo Verde.

E finalmente, o quarto e último capítulo, foi reservado ao tratamento, análise e discussão dos inquéritos por questionários e às conclusões e recomendações do estudo.

1.2 Apresentação e Justificação do Tema

O presente estudo pretende debruçar-se sobre a temática da “Gestão Orçamental aplicada ao Banco de Cabo Verde” e a escolha do tema justifica-se pela fraca cultura institucional orçamentista que se tem verificado nas organizações.

O processo orçamental assume um papel importante como instrumento de pilotagem da gestão. Contudo, para que ele tenha verdadeiro interesse e significado é necessário influenciar activamente a atitude dos gestores. Na verdade, os orçamentos não podem limitar-se a um conjunto de ferramentas técnicas que, uma vez processados os resultados, ficam na gaveta a aguardar novo período de orçamentação. A elaboração e o controlo de elementos orçamentais nas organizações não são encarados pela maioria dos gestores como uma das suas atribuições correntes e normais, pelo que haverá necessidade de os envolver e motivar para este instrumento de gestão. O orçamento é visto mais como um instrumento contabilístico estático

do que de gestão, resumindo-se muitas vezes à transposição dos números dos anos imediatamente anteriores ajustados à inflação prevista.

Assim, é necessário ter em conta não só o perfil dos gestores mas também o sistema de gestão utilizado. A dinâmica do sistema orçamental depende da correcta definição dos resultados a obter, da sua adequada interligação com o estabelecimento de planos estratégicos, operacionais e de acção, bem como do acompanhamento e avaliação constante desses elementos.

1.3 Formulação do problema de pesquisa

Para que qualquer instituição se torne competitiva no mercado globalizado deve aperfeiçoar continuamente os seus instrumentos de gestão e criar uma cultura orçamentista de forma a obrigar os gestores a analisarem as condições em que exercem as suas funções e quais as expectativas para o futuro.

A gestão de uma organização moderna implica decisões rápidas, contínuas, precisas e eficazes por parte dos gestores, e deve ser orientada para o exercício das suas actividades, para que possam realizar as suas estratégias. Assim, o processo orçamental surge como um importante instrumento de gestão.

A gestão orçamental pode ser definida como um tipo de gestão que se caracteriza pelo planeamento sistemático das actividades a desenvolver pela empresa, traduzindo a fixação dos planos de acção para cada gestor aos diversos níveis de responsabilidade (em quantidade, valores e prazos), nos meios e nos proveitos a realizar, na comparação periódica dos objectivos com as realizações e na tomada de decisões correctivas (Caiado, 1992, p. 312).

O orçamento não pode ser a recondução dos números do ano anterior com um certo ajustamento para ter em conta a inflação ou a variação da actividade. Deve ser, sim, a tradução de compromissos dos gestores em atingir os seus objectivos ou em cumprir com os seus planos de acção. O sistema de gestão da empresa deve garantir que os orçamentos não se apresentem apenas como um documento que, pelo facto de ser obrigatória a sua execução pelos órgãos de gestão, possa ser preenchido apressadamente ou feito a partir dos dados do

ano anterior. Deve, sim, constituir-se um pacto entre gestores e entre estes e a organização, de forma a melhorar os seus desempenhos e a sua performance global (Borges, A. et al. 2004).

A ausência de objectivos e/ou a forma pouco clara como esses objectivos são definidos, assim como o fraco envolvimento dos gestores no processo orçamental reduzem, quando não anulam, o seu sentido e eficácia. Dessa constatação surgiu a seguinte pergunta de partida: **Será que os gestores do Banco de Cabo Verde estão a utilizar o instrumento do sistema de gestão orçamental de que dispõem da forma mais adequada?**

1.4 Objectivos do trabalho

Compreender o processo de gestão orçamental envolve a obtenção de conhecimentos sobre a forma como o orçamento é concebido, implementando e utilizado na organização. Neste sentido, o principal objectivo é obter uma compreensão mais aprofundada da sensibilidade e do papel dos gestores no processo de gestão orçamental e a sua importância na tomada de decisões, bem como a importância e as vantagens que o processo pode trazer para a melhoria dos resultados da organização. Os objectivos específicos do estudo são:

1. Analisar o processo de gestão orçamental da instituição financeira Banco de Cabo Verde, destacando a sua importância na tomada de decisão e consequentemente na melhoria dos resultados da instituição.
2. Caracterizar a atitude e comportamento dos gestores como factores-chave de sucesso no processo orçamental.
3. Propor mecanismos de motivação que permitam melhorar a utilização do instrumento de gestão orçamental.

1.5 Hipóteses

Os gestores do Banco de Cabo Verde estão a utilizar o instrumento do sistema de gestão orçamental de que dispõem da forma mais adequada.

1.6 Metodologia de Investigação

Propõe-se aqui a realização de um estudo de caso cujo objectivo é analisar e compreender o processo orçamental de uma instituição pública específica, o Banco de Cabo Verde.

Consubstanciado na realidade a investigar, o plano metodológico contempla um paradigma misto, ou seja quantitativo (inquérito por questionário) e qualitativo obtido através de recolha de documentos e consulta de registos de arquivos diversos.

Segundo Reichardt, S. & Cook, D. (1986), um investigador para melhor resolver um problema de pesquisa pode optar pela combinação dos métodos, quantitativo e qualitativo. Segundo os mesmos autores, o paradigma quantitativo postula uma concepção positiva, hipotético-dedutiva, particularista, orientado para os resultados. O paradigma qualitativo possibilita uma visão fenomenológica na tentativa de compreender a conduta humana a partir dos pontos de vista daquele que actua.

A opção por este *design* metodológico deveu-se ao facto de ser um estudo que contempla dados não estruturados, cujo objectivo principal é a descrição e compreensão do fenómeno em análise, com vista a aceder à forma como os sujeitos dão sentido ao assunto em estudo.

Relativamente ao estudo quantitativo, com o objectivo de recolher dados que pudessem ajudar a confirmar ou a infirmar a hipótese em estudo, optou-se pelo inquérito por questionário de administração directa. Do estudo constam perguntas fechadas em que foi utilizada a “Escala dicotómica”, com respostas do tipo “sim”, “não” e perguntas fechadas em que foi utilizada a Escala Likert, com resposta do tipo “pouco importante”, “raramente importante”, “importante”, “muitas vezes importante”, “sempre importante”. Constam, ainda, perguntas abertas e mistas.

Os dados obtidos através do inquérito por questionário foram organizados e submetidos a um tratamento estatístico, utilizando o programa SPSS, seguido da elaboração de quadros e gráficos e da sua análise.

No que respeita à abordagem qualitativa, a pretensão de elementos que contribuam para a fundamentação teórica da realidade em estudo originou a definição dos seguintes objectivos de investigação:

- Estabelecer a relação entre a definição das actividades dos gestores do banco e a gestão orçamental.
- Aferir a importância, no sistema orçamental, da definição de objectivos e avaliação de desempenho dos agentes com cargos de gestão no banco.
- Identificar a percepção da relevância/necessidade de elaboração do orçamento entre os elementos com cargos de gestão no contexto do banco;

A selecção dos participantes centrou-se exclusivamente sobre os colaboradores que exercem funções de gestão no Banco, composta por 10 (dez) directores e 14 (catorze) coordenadores, pelo que se pode considerar que a amostra é estratificada.

De um universo de 24 (vinte e quatro) elementos, apenas um (1) não respondeu ao questionário.

1.7 Limitações do estudo

As limitações foram de várias ordens, mas pode considerar-se que as principais dificuldades do estudo incidiram no facto de a investigadora ser pioneira em estudos empíricos e no período relativamente reduzido para a densidade das questões em análise.

Para além disso, uma das fontes de evidências na investigação foi o inquérito por questionários aplicado aos gestores, com o intuito de obter informações sobre a sua sensibilidade e grau de envolvimento no processo de gestão orçamental no BCV. Este tipo de evidências é sempre difícil de perceber, uma vez que depende da boa vontade dos envolvidos no processo, limitada por algum acautelamento pessoal e pelo receio de divulgar informações tendo em conta a sua confidencialidade. Outrossim, os dados obtidos requerem um tratamento exaustivo e uma análise cuidada.

Outra das possíveis limitações prende-se com facto de, não directamente mas de alguma forma, a investigadora estar envolvida no processo, o que poderá ter influenciado a condução do estudo e na análise das evidências.

Acresce ainda o facto de o BCV ser uma instituição única no país, não sendo acessível o cotejamento com outras experiências internas. No plano externo, não foi possível agregar ao estudo experiências comparativas, em virtude dos custos que acarretariam e de cujo financiamento a autora não pôde mobilizar.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são descritos os conceitos teóricos referentes ao tema da monografia a nível de todo o processo de gestão orçamental.

2.1 Orçamento

Segundo os autores Borges, A. et al. (2004), falar em orçamento é sobretudo falar em previsões a curto prazo, ou seja, em estimativas organizadas por mês ou por trimestre durante um exercício económico. O orçamento traduz financeiramente as expectativas da actividade de um determinado exercício económico. Por esse motivo, ele evita que a empresa esteja “às escuras” sobre os resultados que espera obter no futuro próximo, permitindo-lhe antecipar (com maior ou menor aproximação) esses resultados.

Mas, para que qualquer organização obtenha os resultados esperados, é necessário um esforço acrescido de planeamento. Os gestores devem estar conscientes do interesse do processo orçamental e das vantagens que poderão decorrer para a empresa dos factores que poderão condicionar os valores orçamentados e as dificuldades de forma e de fundo no processo previsional.

O planeamento, como a própria palavra diz, traduz-se na elaboração de planos. Consiste em determinar antecipadamente o que deve ser feito para alcançar os objectivos pretendidos e como fazê-lo. O processo de planeamento começa com objectivos claros e precisos. A primeira coisa que tem de ser definida é o objectivo fundamental que se pretende atingir, o qual, apresentado de uma forma genérica e sintética, deverá traduzir a finalidade última da empresa. O processo parte, pois, do estabelecimento e/ou conhecimento do objectivo fundamental da empresa, ou seja da sua missão. (Teixeira, S., 1998).

O planeamento faz naturalmente parte das actividades dos gestores. Qualquer decisão tomada terá impacto no futuro e não no passado. Daí ser necessário conhecer com a maior aproximação possível os factores do ambiente externo e interno que possam vir a condicionar os resultados dessas decisões.

O orçamento corresponde à tradução financeira dos objectivos e dos planos de acção a curto prazo. Desta forma, o orçamento representa um instrumento de gestão para apoiar o gestor na sua tomada de decisão com vista a alcançar os objectivos definidos. (Borges, A. et al. 2004, p. 364).

Caiado A. (2003, p. 580) diz que os orçamentos resultam de previsões feitas no curto prazo (até um ano). Tais planos devem ser sempre fixados, para cada nível de decisão, com o acordo mútuo do responsável de determinado nível e do responsável do nível imediatamente superior. Este princípio é fundamental para ulterior responsabilização pelos desvios verificados, além de envolver o princípio da participação de todos os responsáveis (cada um ao seu nível) no processo de gestão da empresa. O autor afirma, ainda, que o orçamento deve integrar objectivos sérios e atingíveis, o que determina que o planeamento deva basear-se em estudos cuidados.

Tendo em conta a reflexão dos autores citados, pode afirmar-se que os objectivos devem satisfazer algumas características fundamentais: (i) serem hierarquizados da maior para a menor relevância; (ii) serem mensuráveis, ou seja, serem acompanhados por uma unidade de medida (valor monetário, unidade de produção, horas de trabalho); (iii) serem motivantes, pois devem ser exigentes mas alcançáveis, de modo a constituírem um desafio para os gestores; (iv) serem datados, indicando o período que deverão abranger; serem racionalizados, isto é, os desperdícios de recursos ao longo do processo ou nos vários planos de acção tem de ser identificados de modo a que os gestores procurem sempre alternativas que conduzam à sua racionalização.

Em suma, o orçamento é a expressão quantitativa de todo o plano anual, agindo como um acto de previsão da gestão económica e administrativa. É uma ferramenta para ajudar à eficiência e eficácia das organizações.

2.2 Tipologia de Orçamentos

Este ponto faz uma abordagem aos diversos tipos de orçamento cujos objectivos são similares, diferindo, contudo, entre si quanto às técnicas utilizadas:

- **Orçamento Anual Tradicional**

Funciona como um conjunto de quadros em que se prevê toda a actividade financeira da organização, culminando na apresentação dos resultados esperados, também eles financeiros, para o ano.

- **Orçamento Incremental**

Tem como base o orçamento do ano anterior, ao qual acresce uma percentagem relativa à inflação. Este tipo de orçamento tem a vantagem de exigir poucos recursos para a sua elaboração e ser menos moroso. Contudo, não reflecte as mudanças ocorridas, pelo que se torna pouco informativo (Drury, C. 2004).

- **Orçamento de Base Zero**

Este tipo de orçamento parte do zero, fazendo com que os gestores tenham de justificar detalhadamente todos os recursos solicitados e todas as despesas que prevêem efectuar sempre que elaboram um novo orçamento. A elaboração do orçamento para cada ano é um exercício de planeamento independente, que identifica as actividades fundamentais, possibilitando uma alocação de recursos mais eficiente (Edwards, J. et al. 1993).

- **Orçamento Contínuo**

Este orçamento é continuamente actualizado – e não elaborado apenas uma vez por ano –, acrescentando-se um novo período à medida do decurso do tempo. Pelo facto de se adaptar constantemente à realidade, assegura que o planeamento seja mais flexível e realista. Em contrapartida, também exige mais recursos e mais tempo para a sua elaboração (Horngren, G. et al. 1999).

- **Orçamento Baseado nas Actividades (ABB)**

Este orçamento envolve a definição do nível de actividades necessárias em cada função da empresa e estima os recursos que lhes devem ser atribuídos no período

orçamentado. Este modelo foca-se nas relações causa-efeito entre a procura de bens e serviços e as actividades e recursos requeridos (Hansen e Torok, 2004).

2.3 O papel do orçamento na gestão

Vários autores, como Jordan, H. et al. (2007) e Borges, A. et al. (2004), consideram que numa organização são 5 (cinco) os principais papéis do orçamento:

- ✓ Instrumento de planeamento
- ✓ Instrumento de coordenação
- ✓ Instrumento de motivação
- ✓ Instrumento de descentralização
- ✓ Instrumento de avaliação

O orçamento tem um papel importante numa organização, facilitando o planeamento anual das várias áreas da empresa. No planeamento, ao elaborarem as propostas de orçamento, os gestores estão a prever as actividades a desenvolver, os meios a utilizar, os recursos necessários e principalmente os resultados e objectivos a atingir. Fornecendo orientações para o futuro, o processo de planeamento torna-se proactivo.

O orçamento permite a coordenação das várias áreas da empresa e ajuda a reconciliar os diferentes objectivos, promovendo a equidade entre departamentos. O processo orçamental exige uma coordenação vertical (articulação na estrutura hierárquica) e horizontal (alinhamento dos objectivos e dos planos de acção entre departamentos). A preparação do orçamento possibilita resolver inconsistências entre os requerimentos dos vários departamentos, sendo uma ferramenta importante na resolução de conflitos.

No que concerne à coordenação vertical, Borges, A. et al. (2004) afirmam que cada gestor deve negociar os objectivos e os meios de acção com a respectiva hierarquia. Assumir a responsabilidade do seu cumprimento perante os superiores e delegar autoridade nos subordinados, responsabilizando-os para a execução dos planos de acção.

Relativamente à coordenação horizontal, estes autores dizem que o orçamento deve constituir um instrumento de diálogo e de negociação dos objectivos e dos planos de acção entre os elementos da mesma linha da hierarquia. Só assim será possível assegurar a coerência global dos orçamentos parcelares por cada centro de responsabilidade. Por outro lado, só assim se clarifica o nível de responsabilidade e de autoridade de cada gestor.

Ao integrar o gestor numa equipa de negociação de objectivos e planos de acção, o processo orçamental, para além de garantir a coordenação das actividades dos gestores, constitui um importante instrumento de reflexão e aprendizagem da gestão.

O orçamento não é apenas um conjunto de elementos técnicos, mas uma ferramenta útil, uma vez que influencia o comportamento e a motivação dos gestores para o alcance de bons resultados. Assim, a intervenção dos gestores no processo de planeamento e fixação de objectivos pode funcionar como uma fonte de motivação para o alcance dessas metas e da eficácia dos departamentos.

Segundo Jordan, H. et al. (2007), há dois elementos do sistema orçamental em que assenta a motivação do gestor e que, por isso, o responsável de gestão deve ter em consideração:

- A pertinência das normas orçamentais em função das tarefas;
- A atitude dos gestores perante o sistema orçamental.

O autor diz, ainda, que há um certo número de variáveis geríveis e outras não geríveis pela empresa que, na prática, podem influenciar a pertinência das normas orçamentais, a atitude do gestor e a sua motivação no exercício das suas actividades.

Relativamente às variáveis geríveis destaca:

- A política de fixação de objectivos e normas orçamentais mais ao menos apertadas. Os objectivos devem ser difíceis de atingir mas alcançáveis;
- O grau de participação no processo orçamental. A reacção a esta participação depende da personalidade, da cultura e da experiência do gestor, bem como da maturidade da empresa.

No que concerne às variáveis não geríveis, aponta os seguintes factores:

- Idade e geração dos gestores. Os mais jovens tendem a ser mais motivados para a gestão orçamental;
- Personalidade. Gestores autoritários não têm motivação para gerir de forma participativa.
- A complexidade do processo de produção, a intensidade capitalística e a tecnologia têm influência sobre a motivação para participar no processo de gestão orçamental.

Jordan, H. et al. (2007) acrescentam que o orçamento é um instrumento de descentralização, uma vez que a administração define os objectivos globais da empresa e participa na fixação dos objectivos dos centros de responsabilidade, mas delega a execução e controlo das tarefas aos responsáveis. Esta descentralização é feita paralelamente à fixação dos objectivos.

Uma vez elaborado, o orçamento permite o controlo das actividades desenvolvidas pela organização através da comparação dos resultados actuais com os montantes orçamentados, numa tentativa de assegurar que os objectivos estão a ser alcançados, facilitando assim a interpretação dos resultados e o desenvolvimento de acções correctivas.

2.4 Implementação da Gestão Orçamental

Para a implementação, realização e execução da gestão orçamental é fundamental que a empresa disponha de condições que facilitem todo o processo orçamental e que o tornem numa ferramenta de gestão eficaz.

Segundo Caido, A. (2003 p. 588), a implementação da gestão orçamental numa empresa permite:

- Criar hábitos de ordem, de previsão e de cumprimento de prazos;
- Fomentar o espírito de equipa como consequência da necessidade de coordenação entre os diversos sectores da empresa;

- Contribuir para a definição concreta das responsabilidades, para a sua descentralização e para a tomada de consciência pelos responsáveis das consequências das acções por eles empreendidas.

Segundo Merchant, K. (1997), deve ser preparado um manual do orçamento que descreva os elementos mais permanentes do processo de planeamento, de modo a descrever os objectivos, a coordenar os procedimentos envolvidos e a facultar uma referência aos gestores responsáveis pela elaboração orçamental.

Pereira, C. & Franco, V. (1994) sintetizam os pontos-chave deste manual: i) a definição dos programas e orçamentos e a sua interligação; ii) os procedimentos gerais da elaboração, aprovação e execução e as orientações da direcção; iii) os ideais e princípios a seguir no orçamento. Este manual deve indicar ainda: iv) a informação que deve ser enviada pelo órgão de coordenação aos centros de responsabilidade no início do processo; v) os mapas a elaborar pelos centros de responsabilidade; vi) os mapas finais de apresentação do orçamento. Este manual deverá circular por todos os indivíduos responsáveis pela preparação do orçamento.

Anthony, R & Govindarajan, V. (2007) indicam-nos a importância do departamento de coordenação do orçamento (budget department) no processo orçamental, enumerando as suas principais tarefas: i) publicação dos procedimentos do orçamento; ii) calendarização das tarefas; iii) assistência na preparação do orçamento; iv) incitação para a interligação e a comunicação entre departamentos; v) coordenação e atribuição de responsabilidades; vi) fornecimento de informação base para preparação do orçamento; vii) análise e interpretação dos resultados aquando da execução do orçamento.

O papel da administração no processo orçamental é fundamental, devendo estar envolvida em todas as fases do processo, desde a elaboração até à execução e controlo. Cabe à administração definir os objectivos, políticas e orientações necessários à realização do orçamento, sendo este órgão responsável pela sua aprovação.

De realçar, ainda, a importância do sistema de informação na elaboração de um orçamento anual tendo em conta que ele permite aos analistas reunir e formatar informações para

apresentar aos gestores em tempo útil, deixando tempo para a análise dos dados e explicação dos desvios.

Uma questão focada por vários autores, entre os quais Edwards, J. et al. (1993), é o nível de participação dos gestores no processo orçamental. Podem definir-se dois tipos de orçamento quanto ao grau de participação: orçamentos impostos (top-down budgeting) e orçamentos participativos (bottom-up budgeting). Segundo Solomon, L. et al. (1993), um orçamento imposto verifica-se quando a maioria dos desenvolvimentos da gestão orçamental estão a cargo dos gestores de topo, sendo por isso imposto aos funcionários de linhas inferiores. Para Horngren, C. et al. (1999), um orçamento participativo implica a formulação do orçamento com a participação activa de todos os trabalhadores afectados.

Apesar das vantagens e interesse, o sistema orçamental enfrenta por vezes algumas dificuldades na sua implementação e utilização.

Borges, A. et al. (2004) apresentam duas categorias de dificuldades no processo orçamental: dificuldades de forma e dificuldades de fundo.

As dificuldades de forma são do foro técnico e têm a ver com a estrutura e a organização do processo orçamental. As mais frequentes são:

- a) Calendário
- b) Formulários
- c) Processos e procedimentos

Os mesmos autores defendem que as dificuldades de forma do processo orçamental são ultrapassáveis quando se elabora um manual adequado de orçamento.

As dificuldades de fundo resultam em grande parte de hábitos e vícios enraizados nos processos de trabalho: ausência de objectivos, de planos de acção e de negociação entre gestores na elaboração do orçamento; excesso de detalhe; almofadas orçamentais; cortes indiscriminados nos orçamentos. Estas dificuldades complicam todo o processo, transformam-

no num mero exercício contabilístico, ao invés de promover o planeamento da actividade e a motivação dos gestores (Jordan, H. et al. 2007, p. 96).

Pereira, C & Franco, V. (1994) argumentam que é fulcral que a organização possua uma cultura de planeamento bem definida e eficiente e que os gestores devem ter uma boa formação de base.

Os autores Borges, A. et al. (2004, p. 375) consideram que a fixação de objectivos é um elemento estimulante na medida em que permite aos gestores perceberem exactamente quais os resultados a serem atingidos. Além disso, permite uma avaliação justa e equitativa e o estabelecimento de um plano de incentivos e de prémios em função do grau de cumprimento dos objectivos de cada um deles.

2.5 Controlo Orçamental

Sem controlo, o processo de planeamento e orçamentação seria limitado e pouco actuante. De facto, poderia transformar o gestor num elemento passivo, alheado do seu cumprimento, do rigor de diagnóstico e da previsão subjacente, com os prejuízos subjacentes (Jordan, H. e al. 2007, p.183).

O controlo orçamental é um instrumento de acompanhamento dos objectivos e dos meios definidos no orçamento e assume um papel muito activo no processo da gestão orçamental e de responsabilização dos gestores.

A análise de desvios constitui uma forma de ajuda (e não de sanção) ao gestor na tomada de decisão, porquanto o obriga a estabelecer objectivos atingíveis e a escolher planos de acção exequíveis (conhecer melhor o meio em que se move, a sua empresa, o seu departamento, a sua divisão). Obriga ainda o gestor a uma vigilância permanente ou periódica da sua actividade, comparando as suas realizações com as suas previsões e permitindo-lhe apurar o grau de realização das suas estimativas.

O gestor é impulsionado a melhorar a comunicação quer vertical, quer horizontalmente, uma vez que a responsabilização se apresenta mais objectiva e personalizada. Por fim, leva o

gestor a realizar acções correctivas e novos projectos, com concepção, métodos e recursos diferentes.

Por isso, o controlo orçamental merece um lugar de destaque dentro dos instrumentos de gestão, porque ele constitui não só um elemento de aprendizagem de gestão mas também um meio de ligação entre o presente e o futuro, levando o gestor a preocupar-se mais com o futuro do que com o passado. Para tal, será necessário que o processo de controlo orçamental consiga identificar correctamente os factores motivadores dos desvios ocorridos, de forma a evitar-se a atribuição de responsabilidades a quem as não tem ou de acções correctivas a quem não dispõe de meios para as levar a bom termo (Jordan, H. e al. 2007, p.184).

Segundo esses autores, a comparação entre as realizações e os orçamentos, evidenciando os desvios, constitui um meio para avaliar desempenhos e apoiar a tomada de decisão de medidas correctivas. Daí que o controlo orçamental deva, por um lado, ser rápido e equitativo e, por outro, apresentar um conjunto de características das quais se destacam:

- Decomposição por causas – saber identificar as causas, os factores e relevâncias dos desvios;
- Reprevisão anual – o gestor deve conhecer qual é o significado e o impacto das variações no resultado final para planear alternativas ou refazer os seus objectivos;
- Explicação dos desvios e acções correctivas – a integridade do processo orçamental depende muito da imparcialidade da análise. As análises devem conduzir a acções correctivas.

Constituem limitações do controlo orçamental as seguintes:

- ✓ Tende a ser estático, não reflectindo as condições que se vão modificando; e a confundir sintomas com as causas dos problemas;
- ✓ Mede, apenas, itens mensuráveis, isto é, aspectos prontamente conversíveis em termos monetários.

- ✓ Nem sempre é um instrumento adequado de avaliação de desempenho dos gestores, na medida em que (i) muitas das variáveis que afectam os resultados dum determinado gestor podem estar totalmente fora do seu controlo ou do seu poder de decisão; (ii) os desvios encontrados ao nível do seu centro de custo podem depender mais da sua “habilidade” para fazer orçamentos do que da sua capacidade de gestão (Jordan, H. e al. 2007, p. 217).

2.6 Vantagens e limitações do uso da Gestão Orçamental

2.6.1 Vantagens da Gestão Orçamental

A utilização de um sistema orçamental, entendido aqui como um plano que abrange todo o conjunto das operações anuais de uma empresa, através da formalização do desempenho dessas importantes funções administrativas gerais, oferece inúmeras vantagens, a saber (Sanvicente, A. 1989 p. 23-24):

- a) A existência e a utilização do sistema exige que sejam concretamente fixados os objectivos e políticas para a empresa e suas unidades. Através da sistematização do processo de planeamento e controlo, graças ao uso dos orçamentos, introduz o hábito de exame prévio e cuidadoso de "todos" os factores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração da empresa a dedicar a atenção adequada e oportuna aos efeitos eventualmente causados pelo surgimento de novas condições externas;
- b) Por meio de uma integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global, o sistema força todos os membros da administração a fazerem planos concordantes com os de outras unidades da empresa, aumentando o seu grau de participação na fixação de objectivos da empresa na medida do alcance da sua actividade;
- c) Obriga os administradores a quantificarem e a datarem as actividades pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos;

- d) Reduzem o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias, através da delegação de poderes e de autoridade que se reflectem nos orçamentos das diferentes unidades operacionais;
- e) Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite perscrutar os termos do progresso no sentido de consecução dos objectivos gerais e parciais da empresa;
- f) A preparação dos orçamentos para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos disponíveis, bem como ajustá-los às actividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os objectivos.

2.6.2 Limitações da Gestão Orçamental

Apesar das vantagens e contribuições que o uso de um sistema de planeamento e controlo orçamental pode proporcionar a uma empresa e aos seus administradores e proprietários, bem como a funcionários, clientes e fornecedores, a utilização deste sistema esbarra com os seguintes obstáculos:

- a) Os dados orçamentais constituem meras estimativas, estando por isto sujeito a erros (Sanvicente, A. 1983 p. 24);
- b) Confiança excessiva na extrapolação de tendências passadas (Horngren, C. et al. 2000 p. 137);
- c) Os orçamentos examinam áreas funcionais isoladas, como se elas fossem independentes;
- d) O orçamento preocupa-se com aspectos financeiros de eventos do período orçamental;

2.7 Métodos alternativos ao orçamento tradicional

Perante um mundo cada vez mais globalizado e competitivo vêm surgindo novos métodos que permitem a optimização dos processos de planeamento e gestão de desempenhos.

Novas técnicas de gestão sem orçamento tendem agora a descentralizar responsabilidades, adoptando uma nova postura de gestão em que os colaboradores podem contribuir para a definição de objectivos que melhorem o desempenho geral da organização. Essas novas técnicas não têm como finalidade suprimir as metas mas antes identificar os objectivos de desempenho mais relevantes e exequíveis.

Algumas dessas novas técnicas são:

- *Key Performance Indicators (KPIs)*

Os KPIs são ferramentas de gestão que permitem efectuar a medição e o consequente nível de desempenho e sucesso de uma organização ou de um determinado processo.

São “veículos de comunicação”, pois permitem que o corpo de gestores de uma organização comunique aos seus liderados o quão eficiente é um processo e como evolui o seu desempenho ao longo de um período determinado.

- *Balanced Scorecard (BSC)*

BSC é reconhecido como uma importante metodologia para se alcançar o melhoramento contínuo do desempenho e dos resultados de uma organização.

De acordo com Kaplan, R. & Norton, D. (1997), o BSC pode ser entendido como um novo caminho para o planeamento estratégico; seria, portanto, um sistema de planeamento e não apenas um sistema de medição. Para tanto, preservam-se as medidas financeiras tradicionais, mesmo que se mostrem inadequadas para orientar e avaliar a trajectória que as empresas devem seguir na geração de valor futuro, investido em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologias e inovações.

O BSC representa uma ferramenta completa, capaz de traduzir a visão e a estratégia da empresa em um conjunto lógico de medidas de desempenho (objectivos e medidas), que serão organizadas em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

- *Rolling Financial Forecast*

Este método é utilizado como uma simulação contínua de despesas e receitas financeiras. Ao contrário do orçamento, que é desenvolvido para o período de um ano, o Rolling Financial Forecast tem uma visão mais realista do mercado, que está em constante mudança, e por isso visa estimular a acção contínua e flexível. (Teixeira, S. 2010).

- *Beyond Budget*

Tal como o BSC, o *Beyond Budget* também é desenvolvido de forma a descentralizar o planeamento da gestão de topo, permitindo que a tomada de decisão e o compromisso de desempenho estejam a cargo de gestores operacionais. Além disso, o *Beyond Budget* define objectivos de *benchmark*, procurando direccionar a organização para os acontecimentos exteriores, comparando-a, assim, com a concorrência (Hope, J. & Fraser, R. 2003).

Este modelo baseia-se na ideia de que deve existir flexibilidade para os gestores, o que é obtido a partir de negociações, grandes participações dos profissionais da “linha de frente”, fazendo com que o planeamento e a execução sejam desenvolvidos pelos mesmos actores.

Comparativamente ao modelo tradicional de orçamento, estes modelos apresentam uma gestão mais flexível, para além de se poupar tempo e recursos, uma vez que deixa de ser necessário elaborar orçamentos e, conseqüentemente, liberta-se dinheiro e mão-de-obra para outras tarefas mais importantes e com mais impacto para o futuro da empresa. Outrossim, existe grande probabilidade de as ferramentas utilizadas serem mais eficientes, isto porque abarcam aspectos fulcrais para a estratégia que o orçamento negligencia (Teixeira, S. 2010).

A implementação de modelos deste tipo implica que se efectue uma forte descentralização dentro da empresa, permitindo que a tomada de decisão e o compromisso de desempenho estejam a cargo dos gestores operacionais. Estes novos modelos acabam por criar um ambiente de “autogestão” de trabalho e uma cultura de responsabilidade pessoal, o que por

sua vez implica maior motivação, aumento de produtividade e melhoria no serviço ao cliente. O resultado será uma empresa dinâmica, adaptável e ética, com potencial de crescimento e capaz de fazer face aos seus concorrentes (Teixeira, S. 2010).

CAPÍTULO III - O SISTEMA ORÇAMENTAL DO BANCO DE CABO VERDE

Este capítulo debruça-se sobre o estudo do sistema orçamental da instituição financeira denominada Banco Central de Cabo Verde (BCV), mais adiante designado por Banco.

O processo orçamental do BCV encontra-se informatizado através de um sistema designado por Gestão Orçamental (GO). Esse sistema entrou em produção com a execução orçamental de 2013 e a elaboração do orçamento do Banco de 2014 e substitui o anterior, elaborado através de mapas feitos em Excel.

Os procedimentos que a Instituição adopta na elaboração do seu orçamento operacional estão definidos através da “*Norma de Aplicação Permanente (NAP) n.º 05/00 de 12/09/00*”. Igualmente, a aquisição de bens e serviços no BCV está regulada pela “*NAP n.º 16/05 de 21 de Dezembro*”, alargada às competências conforme a “*NAP n.º 12/09 de 21 de Dezembro*”.

Por razões de confidencialidade e tratando-se de regulamentos internos da instituição, não será aqui possível divulgá-las, pelo que, serão simplesmente mencionadas ao longo do estudo.

3.1 Breve caracterização da instituição

3.1.1 A instituição

O Banco de Cabo Verde é, nos termos da CRCV³ e da sua Lei Orgânica nº10/VI/2002, o Banco Central da República de Cabo Verde, devendo nessa qualidade ter como atribuições assegurar e regular a criação, a circulação e o valor da moeda nacional.

O Banco de Cabo Verde (BCV) foi criado em 29 de Setembro de 1975 através da Lei n.º 25/75, tendo-lhe sido então cometidas as funções de banco central e emissor, autoridade cambial, caixa de tesouro e banco comercial e de desenvolvimento. Em Junho de 1976, com a cessação das actividades do BNU e do BFN, os activos e passivos destes foram transferidos para o Banco de Cabo Verde, que passou, assim, a ser a principal instituição bancária do país.

³ Artigo 92.º da Constituição da República de Cabo Verde – 2ª Revisão ordinária de 2010

Nessa altura, foi também aprovada a primeira Lei Orgânica do BCV, Lei n.º 13/76, de 26 de Junho.

Em Agosto de 1993 foi aprovada uma nova Lei Orgânica do BCV, passando então a exercer exclusivamente as funções de banco central e assumindo sucessivamente responsabilidades acrescidas no domínio da supervisão e controlo das diversas instituições que actuam nos mercados monetário e financeiro, incluindo o sector segurador e o mercado de capitais. A lei actual em vigor é a lei orgânica n.º 10/VI/2002 de 29 de Maio. Esta lei, veio clarificar a missão do Banco e reforçar a sua autonomia e independência, traduzida na independência orgânica dos seus titulares, na independência funcional e na independência face aos interesses envolvidos na sua actividade.

O Banco de Cabo Verde dispõe, actualmente, de um universo de cerca de cento e vinte e três (123) trabalhadores em activo, dos quais vinte e sete (27) exercem as funções de chefia (gestores). No topo existe o governador, dois (2) administradores (podendo ser até quatro), seguem-se os directores dos departamentos (10) e por ultimo os coordenadores das áreas (14).

3.1.2 Missão e estratégia

Missão, Visão e Valores constituem os pontos de referência de todo o planeamento estratégico do BCV:

1. Missão – O Banco tem como missão principal assegurar a manutenção da estabilidade dos preços. Como objectivo secundário, compete ao Banco promover a liquidez, a solvência e o funcionamento adequado de um sistema financeiro assente na estabilidade do mercado de forma compatível com o objectivo principal.

O Banco deve desempenhar ainda as seguintes funções:

- a) Colaborar com o Governo na definição da política monetária e cambial, visando alcançar e manter a estabilidade dos preços;
- b) Executar de forma autónoma a política monetária e cambial de Cabo Verde;

- c) Deter e gerir as reservas de câmbio oficiais de Cabo Verde e agir como intermediário nas relações monetárias internacionais do Estado;
- 2. Visão – Ser reconhecido interna e internacionalmente como um banco central credível, devido à qualidade e autonomia das suas políticas e às competências dos seus recursos humanos;
- 3. Valores – Ética, excelência, compromissos com a instituição, espírito empreendedor e espírito de equipa.

A concretização da Missão da organização constitui a sua razão de ser, e permite traçar um rumo e perceber se ela está a afastar ou a aproximar desse objectivo global. A navegação é feita a partir de pontos de referência, que permitem comparar a posição actual com a posição desejada.

O Plano Estratégico do BCV constitui o elo de ligação entre o Planeamento Estratégico, o Controlo de Gestão e a Gestão por Objectivos de equipas e indivíduos. É este o elo de ligação entre as pessoas e a concretização da missão do BCV.

Para a concretização da sua Visão e Missão, a organização define Objectivos Estratégicos. Para a concretização destes objectivos, são desenhados e implementados processos, que por sua vez definem as actividades/tarefas que as pessoas realizam na sua função.

No entanto, os resultados desejados só surgem se os comportamentos das pessoas, que resultam da cultura da organização, forem os adequados. A cultura, por sua vez, determina as práticas da organização (a forma como as coisas são feitas).

3.1.3 Estrutura Organizacional

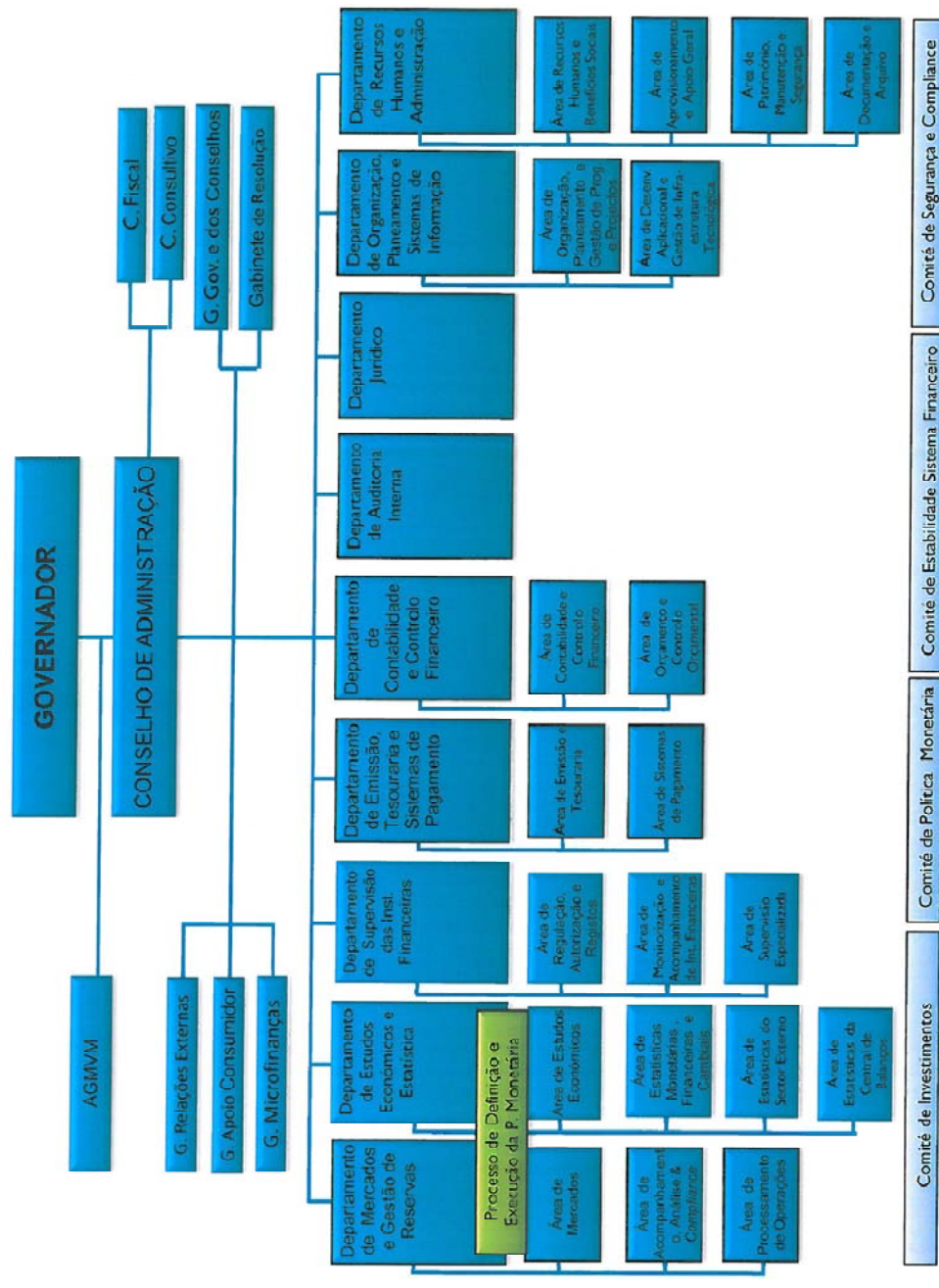
A estrutura do Banco de Cabo Verde compreende as seguintes Unidades Orgânicas (UO) autónomas, conforme o organograma representado na figura 1.

A actual estrutura é constituída por um (1) Gabinete do Governador e dos Conselhos, nove (9) Departamentos, quatro (4) Gabinetes e quatro (4) Comitês. Os Departamentos são ainda divididos por Áreas.

São órgãos do Banco o Governador, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo.

O Gabinete do Governador e dos Conselhos, os Departamentos e os Gabinetes dependem hierarquicamente do Governador ou, no todo ou em parte, do membro do Conselho de Administração em que for delegada essa competência, enquanto as áreas têm dependência hierárquica do respectivo Director.

O Gabinete do Governador e dos Conselhos e os Departamentos são geridos por Directores, e os Gabinetes e as Áreas são chefiados por Coordenadores.



Anexo II da NAP04/2014 de 14/03/2014, Entrada em Vigor: 24/03/2014 – Fís. 95/95

Figura 1 - Organograma do BCV⁴

⁴ Fonte: www.bcv.cv

3.2 Implementação do Sistema de Gestão Orçamental no BCV

A gestão orçamental ocupa um lugar predominante entre as técnicas de controlo de gestão que podem ser utilizadas para facilitar e melhorar a tomada de decisões no interior de uma organização. Neste sentido, todas as organizações, visando uma maior eficiência na alocação dos seus recursos, elaboram, por determinados períodos, os seus orçamentos.

Para a elaboração do orçamento o BCV tem em conta dois tipos de planeamentos:

- ✓ Planeamento estratégico que consiste na definição das grandes linhas de orientação (dadas pelo Conselho de Administração - CA) e dos objectivos a atingir a médio e longo prazo;
- ✓ Planeamento operacional que consiste na identificação e valorização dos recursos humanos e materiais a afectar à actividade dos centros orçamentais, no curto prazo.

O Orçamento Administrativo traduz o planeamento operacional do BCV e é constituído por duas peças: o Orçamento de Investimentos e o Orçamento de Exploração. Este reflecte um conjunto de previsões a curto prazo onde, tendo em conta as metas definidas, os gestores quantificam e valorizam os objectivos e os meios necessários para os atingir, atendendo aos períodos em que se prevê a ocorrência da despesa.

O Orçamento de Investimentos reflecte a aquisição de bens de carácter duradouro (quer para substituição de bens existentes, quer para expansão do nível da actividade).

O Orçamento de Exploração decompõe-se em Orçamento de Custos correntes (relacionados com o normal funcionamento) e Programas (Projecto e/ou Acção).

Neste contexto, o orçamento do Banco é um documento que procura evidenciar a ligação com o planeamento estratégico e fundamentalmente com o planeamento operacional onde se apresenta as propostas de despesas resultantes de compromissos assumidos pelo Banco enquanto autoridade monetária, de despesas com os meios humanos, técnicos e materiais necessários à realização das actividades programadas, bem como das estimativas de

arrecadação de receitas consideradas numa óptica de equilíbrio financeiro, para um determinado período de tempo, normalmente o ano civil.

3.2.1 Objectivos do sistema orçamental

O sistema orçamental do BCV tem com objectivos essenciais a racionalização dos meios humanos, técnicos e materiais necessários à actividade do Banco, bem como a integração do plano orçamental nos planos de actividades dos departamentos, proporcionando elementos para uma avaliação concreta dos objectivos em termos de despesas/receitas. Tem com objectivos, ainda, a dinamização dos responsáveis das várias áreas orçamentais com vista à motivação e discussão dos objectivos de gestão, de forma a atingir-se o nível desejável de coordenação e harmonização desses mesmos objectivos.

3.2.2 Documentos do sistema orçamental

Fazem parte do sistema orçamental do Banco os seguintes documentos:

- Plano de necessidades dos centros orçamentais;
- Proposta de orçamento de exploração;
- Proposta de orçamento de despesas de investimento;
- Proposta de orçamento consolidado do Banco;
- Documento de execução orçamental:
 - Mapa de execução mensal
 - Relatório de execução trimestral
 - Relatório de execução anual
- Proposta de ajustamento orçamental

3.2.3 Órgãos do sistema orçamental

São órgãos do sistema orçamental do Banco os seguintes:

- Conselho de Administração (CA) – órgão máximo de gestão do Banco que define as linhas de orientação para o planeamento das actividades dos diversos departamentos e aprecia e aprova os orçamentos do Banco;
- Órgãos gestionários do orçamento – são as unidades de estrutura que exercem funções de apoio logístico aos restantes departamentos;
- Órgãos de apoio técnico – são órgãos que prestem pareceres/ estudos de natureza técnica específica;
- Centros orçamentais – os departamentos e as unidades de estruturas autónomas representados na estrutura orgânica do BCV responsáveis pela utilização de meios materiais e humanos que lhes são atribuídos para o desenvolvimento de determinada actividade programada, reflectindo no Orçamento Administrativo todos os custos e investimentos necessários à sua prossecução;
- Órgão de controlo orçamental – órgão central do sistema ao qual compete a elaboração e execução do orçamento global do Banco.

Quadro I
Cronograma do sistema orçamental do BCV

		3.5 CALENDARIO								
DESCRIÇÃO	O. RESPONSÁVEL	ATÉ 30 SET.	ATÉ 15 OUT.	ATÉ 30 OUT.	ATÉ 30 NOV.	ATÉ 10 DEZ.	ATÉ 15 DEZ.	ATÉ 31 DEZ.	ATÉ 30 JAN.	ATÉ 31 JUL
1. Definições e orientações										
1.1 Difição das linhas de orientação (guidlines) a considerar na elaboração dos planos operacionais.	CA									
2. Elaboração e parovação das propostas orçamentais										
2.1 Elaboração planos de actividades e planos de necessidades;	Centro orçamentais									
2.2 Elaboração planos sectoriais;	Órgão orçamentais									
2.3 Elaboração propostas de orçamento de investimento e exploração;	Órgão de controlo									
2.4 Apreciação propostas de orçamento de investimento e exploração;	CA									
2.5 Envio do orçamento de exploração ao membro do Governo responsável pelas Finanças, após Aprovação do CA e parecer da Auditoria Interna;	Órgão de controlo									
2.6 Após aprovação das propostas de orçamento, publicação através dos meios internos e a sua comunicação aos centros gestionários e orçamentais.	Órgão de controlo									
3. Execução e controlo orçamental										
3.1 Apresentação de relatório de execução orçamental e encerramento do ciclo orçamental do Banco;	Órgão de controlo									
4. Ajustamento orçamental										
4.1 Revisão das dotações orçamentais em concertação com os centros orçamentais e gestionários e apresentação de propostas de ajustamento ao CA.	Órgão de controlo									

Fonte: Quadro elaborado com base em dados extraídos da NAP nº 5/00 de 12/09/00

3.2.4 Preparação de orçamentos

A – Metodologia

O Orçamento Administrativo é um orçamento de despesas e visa, por um lado, a aferição das dotações financeiras a despender anualmente pelo Banco na prossecução da sua actividade e, por outro, a existência de um sistema de validação e autorização prévias relativas às despesas a efectuar para a obtenção dos recursos.

Para a elaboração do orçamento administrativo deve-se ter em conta os seguintes pressupostos de base:

- ✓ O orçamento deve modelar-se pela estrutura de responsabilidades existente;
- ✓ O orçamento de cada centro orçamental é da responsabilidade do seu gestor;
- ✓ O orçamento é elaborado por centro orçamental;

- ✓ Existência de um plano de contas orçamental;
- ✓ Existência de um cronograma financeiro;
- ✓ O orçamento administrativo deve constituir-se como um meio de obtenção de maior transparência, responsabilidade e avaliação.

O processo orçamental do Banco compreende três etapas:

- ✓ A previsão das actividades e a consequente afectação de recursos (orçamento);
- ✓ A execução das actividades (realização);
- ✓ A avaliação e análise das realizações (controlo)

O processo desenvolve-se conforme segue:

1. A aplicação para a gestão dos orçamentos fica centralizada no Departamento de Contabilidade e Controlo Financeiro (DCF), que é responsável pelo plano de contas e tem a função de órgão de controlo;
2. A aplicação foi desenvolvida de forma a congregar a informação numa óptica de gestão, permitindo a elaboração, a aprovação e o acompanhamento dos Orçamentos em termos consolidados e por centros orçamentais, pelos órgãos de gestão e controlo e pelos respectivos centros;
3. No caso dos departamentos constituídos por diversas áreas, a aplicação faculta um orçamento consolidado das mesmas;
4. Cada centro orçamental elabora o seu orçamento administrativo (de despesas de investimentos e de actividades correntes e programas) onde, tendo em conta as metas definidas pelo CA para o ano, os gestores quantificam e valorizam os seus objectivos e os meios materiais e humanos necessários para atingir os objectivos traçados no seu Plano de Actividades;

5. Os orçamentos dos centros orçamentais são obrigatoriamente validados pelos respectivos administradores de pelouro. Após a validação o sistema permite o envio automático da confirmação para a contabilidade e para o respectivo centro de custo;
6. Até 31 de Agosto de cada ano, os órgãos técnicos da área de Sistemas de Informação (SIF) e Departamento de Recursos Humanos e Administração (DRH) disponibilizam ao DCF uma listagem *standard* de preços (bens adquiridos no ano anterior, custo com passagem e ajudas de custo, etc.) que será introduzida na aplicação, permitindo o cálculo automático dos orçamentos pelos centros orçamentais. Caso se verifique não contar da listagem o preço de um determinado bem que se pretende adquirir, os órgãos técnicos deverão efectuar a prospecção do mercado e fornecer o respectivo preço;
7. Os preços para aquisição de serviços específicos, nomeadamente, contratação de serviços de consultoria e assessoria e acções diversas são da responsabilidade do centro de custo solicitante;
8. Após a aprovação do orçamento (consolidado e por centro orçamental), o DCF introduz na aplicação os ajustes efectuados pelo CA (caso houver), valida e envia aos respectivos centros de custos;
9. A aplicação permite efectuar transferência de verbas inter-rubricas das unidades orgânicas, a pedido das mesmas, desde que haja aprovação superior⁵ e que seja validada pelo DCF;
10. Cada centro orgânico faz o acompanhamento da execução do seu orçamento e, em caso de despesas não orçamentadas, elabora e envia ao administrador de pelouro/CA⁶ uma proposta extraorçamento, solicitando o provimento para a cobertura de tais despesas, devidamente justificadas. As propostas aprovadas são reencaminhadas para a procedência, isto é, para o centro que lhe deu origem, dando simultaneamente

⁵ Não obstante a existência de uma dotação, a autorização para a permuta deverá obedecer às mesmas condições previstas para as despesas não orçamentadas, uma vez que o projecto inicial foi aprovado pelo CA.

⁶ Conforme as suas competências, de acordo com os limites impostos pela NAP 16/05 – Aquisição de Bens e Serviços

conhecimento ao DCF para efeitos de controlo e ao DRH que, ao abrigo da *NAP n.º 16/05*, é responsável pela aquisição de bens e serviços no BCV;

11. As despesas autorizadas fora do orçamento são inseridas na aplicação pelo DCF;

12. A aplicação permite a elaboração de um orçamento rectificativo, em conformidade com a *NAP n.º 05/2000*.

B – Circuito processual e os principais intervenientes na elaboração das componentes do orçamento

O orçamento deve modelar-se pela estrutura de responsabilidades existentes na Instituição. Assim, a Administração delinea a estratégia e os objectivos globais do Banco e participa, através dos administradores de pelouro, na fixação dos objectivos dos Departamentos. Cada responsável departamental participará, por sua vez, na fixação dos objectivos das áreas directamente sob a sua gestão.

O Orçamento é elaborado pelo Centro Orçamental/Orgânico e, deverá traduzir, em unidades monetárias, a actividade a desenvolver de acordo com o definido no exercício de planeamento.

O orçamento de cada centro é da responsabilidade do seu gestor, na medida em que corresponde à quantificação dos seus objectivos e dos meios materiais e humanos necessários para os atingir.

O processo de elaboração do orçamento anual é suportado por elementos padronizados (*standards* divulgados pelos órgãos técnicos) e deve ser observado rigorosamente o *Princípio da Especialização dos Exercícios*⁷.

As despesas são previstas, valorizadas e inscritas no orçamento dos centros orçamentais beneficiários, sendo a realização contabilizada nos centros de custo a que se destinam.

⁷ Atribuir as previsões de custos ao exercício em que se prevê o consumo ou utilização dos bens e serviços e não a ocorrência da despesa.

As previsões orçamentais a considerar nas aquisições de bens e serviços devem respeitar os preceitos da *NAP n.º 16/05 de 21/12/2005* e quanto ao exterior devem incluir o Imposto Sobre o Valor Acrescentado (IVA). Neste sentido, os órgãos técnicos e de aprovisionamento devem explicitar o IVA nas tabelas *standards* a divulgar, bem como nos pareceres específicos que lhes forem solicitados, de forma a obter-se o custo total dos recursos a orçamentar.

As propostas de aquisição de bens de investimentos são inscritas em fichas de requisição pelos centros orgânicos, com o objectivo de identificar claramente os bens a adquirir, sujeitá-los ao parecer técnico e obter as autorizações superiores necessárias à sua aquisição, conforme prescrito na norma supramencionada.

Alguns departamentos/áreas, na qualidade de prestadores/gestores centrais de serviços, chamam a si a responsabilidade pela orçamentação de diversa natureza de despesas. Existem, ainda, tipos de despesa cuja orçamentação é centralizada em órgãos técnicos.

Assim,

Ao DRH compete a elaboração do *orçamento de custos com pessoal* por centro orgânico e em termos consolidados, tendo como *input* os planos de pessoal elaborados pelos departamentos/áreas. Os custos com pessoal deverão ser elaborados tendo em consideração um determinado aumento salarial, corrigido dos incrementos que decorrerão das políticas definidas para promoções e progressões, bem como de eventuais alterações no quadro de pessoal.

O *orçamento de formação* é elaborado e valorizado pelas respectivas unidades orgânicas (inclui o custo da acção de formação e as deslocações e estadas associadas), resulta do diagnóstico de necessidades e consequentemente do plano anual de formação elaborado pelo DRH e deve ser-lhe reenviado ao DRH para consolidação, com cópias para o DCF.

As *obras em edifícios e instalações* são orçamentadas pelo DRH, de acordo com as solicitações dos centros orçamentais, ao abrigo da *NAP n.º 16/05*.

À SIF compete a orçamentação do *equipamento informático e software* com gestão central, bem como a avaliação técnica de todas as fichas de recursos elaboradas pelos

departamentos/áreas relativas ao *equipamento informático e software*, de forma a verificar o seu enquadramento nas normas, critérios e orientações definidas para o Banco nesta área. O orçamento consolidado e por centro orgânico são enviados de forma electrónica para o DRH e para o DCF.

Os gastos gerais administrativos ligados à actividade corrente, são directamente orçamentados na aplicação de recolha do orçamento, sendo necessário o preenchimento de fichas de recursos para determinadas rubricas associadas a serviços de terceiros, que relevem encargos de montantes estruturalmente elevados, como sejam avenças, serviços especializados, etc. A orçamentação dessas despesas fica a cargo do órgão com responsabilidade pela aquisição e armazenamento de bens em depósitos (DRH), sendo o custo posteriormente reconhecido em função dos consumos por centro de responsabilidades.

Compete ao Gabinete do Governador e dos Conselhos (GAC) a orçamentação dos custos decorrentes do *Plano de Cooperação* aprovado.

A dotação dos custos com a Emissão e Destruição de notas e moedas, bem como os relativos aos equipamentos relacionados, ficam a cargo do Departamento de Emissão, Tesouraria e Sistemas de Pagamento (DTP).

As despesas e receitas associadas à Política Monetária e Gestão de Reservas ficam a cargo do Departamento de Mercado e Gestão de Reservas (DMR).

O Departamento da Supervisão das Instituições Financeiras (DSF) é responsável pela *orçamentação das receitas relacionadas com a actividade seguradora*.

As receitas relacionadas com a supervisão do mercado de valores mobiliários ficam a cargo da AGMVM.

A Comissão de Gestão do Fundo Social (CGFS) elabora o seu orçamento visando a satisfação das *necessidades de carácter social* dos empregados no activo ou na situação de reforma conforme a norma vigente na Instituição.

A orçamentação das amortizações e provisões, bem como de outros custos de base histórica ficam a cargo do DCF.

Findo o prazo estipulado para o carregamento dos dados orçamentais, conforme a *NAP 05/2000*, o sistema recolhe os orçamentos sectoriais automaticamente e de forma definitiva, sendo da responsabilidade dos gestores o preenchimento do respectivo orçamento e o cumprimento dos prazos estabelecidos. Caso algum centro orçamental não cumpra com o estabelecido na *NAP* em referência, este deverá elaborar e apresentar o seu orçamento ao CA. Após apreciação, o DCF libertará a aplicação para que o mesmo seja carregado na base de dados.

É da responsabilidade do DCF a elaboração e apresentação dos orçamentos de exploração, de investimento e do orçamento rectificativo.

Todo o circuito processual é elaborado em formato electrónico.

C – Sistema de validação de dados orçamentais

No sentido de garantir uma maior integridade da informação introduzida pelos vários centros na aplicação de preparação dos orçamentos que serve de base à elaboração dos Orçamentos de Exploração e de Investimentos do Banco, mostra-se necessária a instituição de um circuito de validação de dados, conforme se segue:

1. Após o carregamento dos dados pelos centros orgânicos, através de um sistema de alerta, estes fazem chegar ao respectivo administrador de pelouro a sua proposta de orçamento;
2. Após apreciação, o administrador de pelouro valida a proposta. Em decorrência deste acto, uma cópia do orçamento será enviada automaticamente ao respectivo centro orgânico e outra cópia ao centro orçamental (DCF) para integração da informação;
3. Um relatório, devidamente assinado pelo responsável do centro orgânico é enviado ao DCF que servirá de documento de suporte ao orçamento.

3.2.5 Controlo de orçamentos

A autorização para a execução de despesas é fixada conforme as competências impostas na *NAP 16/05*, alargada conforme os termos da *NAP 12/2009*.

Na execução orçamental, observam-se os seguintes critérios:

1. A aplicação permite a extracção automática, bem como a exportação para folhas de Excel dos relatórios/mapas de execução dos orçamentos em termos consolidados e sectoriais (por centro orgânico), por rubrica;
2. Permite ainda o acompanhamento da execução orçamental pelas respectivas unidades orgânicas;
3. Os mapas de execução orçamental mensal (em termos acumulados) contêm as seguintes colunas: (i) realização do período e do ano anterior, (ii) dotação do período, (iii) dotação anual e (iv) desvios em termos absolutos e percentuais. No caso do orçamento de investimento, os mapas incluem o grau de execução orçamental;
4. A aplicação permite consultas à base de dados pelas entidades antes de autorização de quaisquer despesas. A consulta é efectuada inscrevendo-se a sigla dos centros orçamentais.

É da responsabilidade do DCF a elaboração dos relatórios de execução orçamental, tendo o do orçamento de exploração uma periodicidade mensal e o do investimento trimestral ou sempre que superiormente solicitado.

3.2.6 Principais produtos (outputs) do programa GO

- Orçamento de exploração e de investimentos, consolidado e por centro orgânico;
- Orçamento de exploração por períodos do ano;
- Mapa de custos com pessoal, consolidado e por centro orgânico;

- Mapa de formação, consolidado e por centro orgânico;
- Mapas de fundo social;
- Mapa de fornecimentos e serviços de terceiros, consolidado e por centro orgânico;
- Mapa de projectos/acções, consolidado e por centro orgânico;
- Mapa de execução orçamental, consolidado e por centro orgânico, e respectivos desvios;
- Mapas de deslocação e estadias;
- Mapas de assistência médica;
- Mapas de orçamento de política monetária;
- Mapas de orçamento de gestão de reservas.

CAPÍTULO IV - TRATAMENTO, ANÁLISE E DISCUSÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Os dados obtidos através da aplicação do inquérito por questionário foram organizados, analisados, discutidos e submetidos a um tratamento estatístico, usando-se para o efeito o programa SPSS.

As respostas resultantes das perguntas fechadas, do tipo “sim”/”não”, “má”/“razoável”/”boa”, foram tratadas no programa já referido; as resultantes de perguntas abertas passaram pela criação de vários níveis de respostas e sua agregação de acordo com as semelhanças entre as respostas dos inquiridos. O tratamento foi feito através de quadros elaborados em Word.

Para sintetizar e realçar a informação fornecida através dos inquéritos por questionários foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, nomeadamente frequências absolutas, apresentando os dados obtidos por meio de tabelas e gráfico, no sentido de melhor se visualizarem os resultados e de os mesmos serem facilmente comentados.

Optou-se por fazer o cruzamento de variáveis, aglutinando em cada tabela as afirmações correspondentes aos respectivos tópicos.

No que toca às perguntas nove (9) e dez (10) do questionário, achou-se por bem retirá-las por se tratar de perguntas demasiado específicas da função de cada gestor e por se concluir não trazerem valor acrescentado ao estudo, para além de que seria exaustivo transcrever todas as actividades de cada envolvido.

Os resultados obtidos dos questionários foram divididos em cinco (5) partes, com vista a facilitar a análise: 4.1 - Caracterização da amostra; 4.2 - Análise da adaptação dos gestores e processo de tomada de decisão; 4.3 - Estratégia da instituição (BCV); 4.4 – Processo de definição objectivo e avaliação de desempenho; 5.5- Realização, relevância e necessidade de elaboração do orçamento.

4.1 Caracterização da amostra

Como referido no capítulo sobre metodologia, a população-alvo do estudo centrou-se unicamente nos colaboradores do banco que exercem funções de gestão (Directores e coordenadores).

Dos vinte e quatro (24) colaboradores do banco que exercem funções de gestão, sobre o qual foi aplicado o questionário, apenas um (1) não respondeu.

Tabela 1
Cruzamento variável – Sexo * Idade * Formação Académica

Count			Idade				Total
Formação Académica			20 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	
Licenciatura	Sexo	Masculino	1	1	0	2	4
		Feminino	0	5	3	0	8
	Total		1	6	3	2	12
Mestrado	Sexo	Masculino		2	2		4
		Feminino		3	4		7
	Total			5	6		11

Analisando a **tabela 1**, pode-se constatar que os gestores do banco são na sua maioria do sexo feminino, representando quinze (15), contra oito (8) do sexo masculino. Consta-se ainda que as mulheres que exercem funções de chefia se encontram na faixa etária dos 31 aos 50 anos, enquanto os homens estão na faixa etária dos 20 aos 60 anos.

Das quinze mulheres que exercem cargos de chefia, sete (7) tem grau académico de mestrado e oito (8) têm licenciatura. Já no que diz respeito aos homens, quatro tem grau académico de mestrado e os outros quatro (4), licenciatura.

Tabela 2
Cruzamento variável - Situação laboral * Tempo de Serviço

Count		Tempo Serviço				Total
		- 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	+ 20 anos	
Situação Laboral	Quadro BCV	3	3	7	7	20
	Contratado	3	0	0	0	3
Total		6	3	7	7	23

Os dados da **tabela 2** mostram que vinte (20) dos inquiridos fazem parte do quadro do BCV, tendo catorze (14) deles um tempo de serviço entre onze (11) e vinte (20) anos, e seis (6) um tempo de serviço inferior a cinco (5) anos e a dez (10) anos.

Os três (3) inquiridos contratados têm um tempo de serviço inferior a cinco (5) anos, o que se revela normal, tendo em conta as imposições da lei laboral.

Tabela 3
Cruzamento variável – Função * Tempo na função

			Tempo na função				Total
			- 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	
Função	Sim	Frequência	12	6	3	2	23
		Precentagem (%)	52,2%	26,1%	13,0%	8,7%	100,0%
Total		Frequência	12	6	3	2	23
		Precentagem (%)	52,2%	26,1%	13,0%	8,7%	100,0%

De acordo com os dados da **tabela 3** pode-se verificar que 52,2% dos gestores exercem funções há menos de cinco (5) anos, 26,1% contam um tempo de serviço entre seis (6) e dez (10) anos, e os restantes 21,7%, entre onze (11) e vinte (20) anos de funções. Os dados mostram que o BCV tem vindo a adoptar uma política de renovação dos colaboradores que exercem cargos de chefia.

4.2 Análise da adaptação dos gestores e o processo de tomada de decisão

Pretende-se aqui compreender até que ponto os gestores conhecem a missão do BCV, qual a relevância das actividades desenvolvidas para o alcance dos objectivos e, ainda, em que medida contribuem para a tomada de decisões.

Para análise das repostas obtidas optou-se por fazer o cruzamento dos dados conforme mostra a tabela a baixo.

Tabela 4
Cruzamento variável - Missão do Banco * Tomada decisão * Relevância actividades

Relevancia das actividades				Tomada decisão			Total	
				Contribui as vezes	Contribui muitas vezes	Contribui sempre		
Sim	Missão do Banco	Sim	Frequência	6	7	10	23	
			Percentagem (%)	26,1%	30,4%	43,5%	100,0%	
	Total		Frequência	6	7	10	23	
			Percentagem (%)	26,1%	30,4%	43,5%	100,0%	

A **tabela 4** mostra que todos os inquiridos (23) conhecem a missão do banco e afirmam que as actividades desenvolvidas pela sua direcção/área são relevantes para que o BCV atinja os seus objectivos. No que se refere à tomada de decisão, dez (10) dos inquiridos consideram que “*contribui sempre*” para a tomada de decisão, sete (7) “*contribui muitas vezes*” e seis (6) “*contribui às vezes*”. Da análise conclui-se que somente 43,5% dos gestores do BCV admitem “*contribuir sempre*” para a tomada de decisão, o que contraria o defendido pelo autor Teixeira, S. (2010) - quando afirma que a implementação de novos modelos de orçamento implica que se proceda a uma forte descentralização dentro da empresa, permitindo que a tomada de decisão e o compromisso de desempenho estejam a cargo dos gestores operacionais -, e pelos autores Rodrigues, J. & Reis, H. (2011, p. 27) - quando dizem que as decisões devem poder ser tomadas ao nível mais baixo possível da estrutura;

Tabela 5
Relevância das actividades desenvolvidas pelas direcções/áreas

11. AS actividades desenvolvidas pela sua direcção/área são relevantes para que o BCV atinja os seus objectivos? Porque?	Nº respostas agrupadas
1. ...Contribuem para a tomada de decisão da cúpula da organização...;	4
2. ...Permitem o funcionamento adequado do sistema financeiro e facilitam a execução da política monetária...;	4
3. ...Permitem a continuidade do negócio e ajudam a cumprir a missão da instituição...;	10
4. ...Criam condições para que os colaboradores se sintam motivados a desempenhar as suas actividades...;	2
5. Outros.	3
Total	23

A **tabela 5** contempla as respostas obtidas dos inquiridos relativamente à 2ª parte da questão supra. Assim, de entre outras respostas obtidas, a maioria dos inquiridos afirma que as

actividades desenvolvidas são relevantes para o BCV porque “...permitem a continuidade do negócio e ajudam a cumprir a missão do BCV...”.

Tabela 6
Cruzamento variável - Tomada decisão * Grau autonomia

			Grau autonomia				Total
			Muito baixa	Baixa	Rasoavel	Alta	
Tomada decisão	Contribui as vezes	Frequência	1	3	2	0	6
		Percentagem (%)	16,7%	50,0%	33,3%	,0%	100,0%
	Contribui muitas vezes	Frequência	0	2	3	1	6
		Percentagem (%)	,0%	33,3%	50,0%	16,7%	100,0%
	Contribui sempre	Frequência	0	1	4	4	9
		Percentagem (%)	,0%	11,1%	44,4%	44,4%	100,0%
Total	Frequência	1	6	9	5	21	
	Percentagem (%)	4,8%	28,6%	42,9%	23,8%	100,0%	

Os dados retratados na **tabela 6** evidenciam que 42,9% das chefias do banco acham “razoável” o seu grau de autonomia de decisão na instituição, 28,6% consideram que é “baixa” e 4,8% dizem ser “muito baixa”. Apenas 23,8% consideram que é “alta”, e nenhum dos inquiridos considerou que é “muito alta”. Dois (2) dos inquiridos não responderam à questão.

Os autores Rodrigues, J. & Reis, H. (2011, p. 27) defendem os seguintes princípios que questionam os resultados obtidos:

- Cada responsável deve ter autoridade sobre o conjunto dos aspectos funcionais que condicionam o resultado das actividades por que é responsável;
- A autonomia dos responsáveis deve ser delimitada com precisão e subordinada às estratégias, directivas e objectivos fixados ao nível superior ao seu.

Tabela 7
Cruzamento variável - Troca de informação * Cooperação departamentos

			Cooperação departamentos				Total
			Existe raramente	Existe as vezes	Existe muitas vezes	Existe sempre	
Troca informação	Má	Frequência	2	1	0	0	3
		Percentagem (%)	66,7%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
	Razoável	Frequência	1	4	8	0	13
		Percentagem (%)	7,7%	30,8%	61,5%	,0%	100,0%
	Boa	Frequência	0	1	5	1	7
		Percentagem (%)	,0%	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%
Total	Frequência	3	6	13	1	23	
	Percentagem (%)	13,0%	26,1%	56,5%	4,3%	100,0%	

Relativamente à troca de informação e cooperação entre os vários departamentos da instituição em estudo, a **tabela 7** retrata as seguintes informações: 56,5% (13) dos inquiridos acham que ” *existe muitas vezes*” cooperação entre os departamentos, oito (8) deles considerando que a troca de informação na instituição é “*razoável*” e cinco (5) considerando que é “*boa*”; 26,1 % (6) dos inquiridos consideram que ” *existe às vezes*” cooperação entre os departamentos, quatro (4) deles respondendo que a troca de informação na instituição é “*razoável*”, um (1) considera que é “*boa*” e um (1) acha que é “*má*”; já 13% (3) dos inquiridos são da opinião que “*existe raramente*” cooperação entre os departamentos, dos quais dois (2) deles acham que a troca de informação é “*má*” e um (1) acha que é “*razoável*”. Apenas 4,3% (1) dos inquiridos consideram a cooperação e a troca de informação entre departamentos “*boa*”.

Os resultados da **tabela 7** fogem ao defendido pelo autor Hofstede, H. (1968), quando diz que o orçamento é mais facilmente aceite quando existe uma boa comunicação na empresa. As reuniões entre departamentos são úteis e encorajam os gestores a aceitarem os objectivos gerais. Quanto mais difíceis forem os objectivos, mais relevantes são para o processo de tomada de decisão numa organização, mas se forem inalcançáveis podem implicar efeitos nefastos.

3.3 Análise da estratégia da instituição (BCV)

Pretende-se aqui obter a opinião das chefias do BCV no que diz respeito à estratégia definida e o nível de integração do orçamento na estratégia e planeamento da instituição.

Tabela 8
Cruzamento variável – Estratégia * Integração do orçamento na estratégia e planeamento

			Integração orc. estret. e plan.				Total
			Existe raramente	Existe as vezes	Existe muitas vezes	Existe sempre	
Estratégia	Sim	Frequência	2	6	10	4	22
		Percentagem (%)	9,1%	27,3%	45,5%	18,2%	100,0%
		Frequência	0	1	0	0	1
		Percentagem (%)	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Frequência	2	7	10	4	23
		Percentagem (%)	8,7%	30,4%	43,5%	17,4%	100,0%

Os dados da **tabela 8** revelam que vinte e dois (22) dos inquiridos consideram “*clara e objectiva a estratégia definida pela instituição*”. Apenas um (1) nada respondeu. Relativamente à “*integração do orçamento na estratégia e planeamento da instituição*”, 45,5% dos inquiridos consideram que “*existe muitas vezes*” integração do orçamento na estratégia e planeamento da instituição”, 27,3% dizem que “*existe às vezes*”, 18,2% afirmam que “*existe sempre*”, e 9,2% considera que “*existe raramente*”.

Os resultados obtidos através da **tabela 8** vão de encontro ao defendido pelos autores Jordan, H. et al. (2007, p. 83), quando afirmam que num plano estratégico bem articulado com os orçamentos, o ponto de partida para o processo orçamental é o plano operacional. O plano operacional estabelece os objectivos definidos no tempo e quantificados, bem como as grandes acções de aplicação da estratégia. Portanto, cada centro de responsabilidade conhece as grandes linhas de orientação do plano anual.

Ainda, de acordo como os autores Jordan, H. et al. (2007 pág. 84), caso se pretenda que o orçamento sirva para organizar a conceptualização e racionalização interna, deve-se incorporar a estratégia da empresa, estabelecer objectivos e definir planos de acção.

4.4 Análise do processo de definição de objectivos e avaliação de desempenho

Neste ponto pretende-se averiguar como são definidos os objectivos de cada direcção/área, como são determinados os objectivos de cada gestor e em que medida consideram importante a definição dos objectivos para a instituição. Pretende-se ainda apurar se concordam com o processo de definição de objectivos e se os consideram motivantes.

Tabela 9
Como são definidos os objectivos das direcções/áreas

18. Como se definem os objectivos na sua direcção área?	Nº respostas agrupadas
1. ...De acordo com os KPI's e como plano estratégico do banco...;	3
2. ...De acordo com as normas estabelecidas no Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD...);	3
3. ...Tende em conta o plano estratégico do Banco e as orientações definidas pelo CA...;	11
4. Outros.	6
Total	23

A **tabela 9** mostra que mais de 50% dos gestores do banco definem os objectivos tendo em conta o plano estratégico e as linhas de orientação definidas pelo banco.

Os autores Borges, A. et al. (2004, p. 375) consideram que a fixação de objectivos é um elemento estimulante para os gestores, na medida em que lhes permite conhecer exactamente os resultados a alcançar e antecipar as suas decisões tendo em atenção as realizações que vai acompanhando (controlando) no seu dia-a-dia. Além disso, permite uma avaliação justa e equitativa dos gestores e o estabelecimento de um plano de incentivos e de prémios em função do grau de cumprimento dos objectivos de cada um deles.

Tabela 10
Como são determinados os objectivos dos gestores do BCV

19. Como são determinados os seus objectivos?	Nº respostas agrupadas
1. ...Em função dos objectivos estratégicos definidos nos planos de actividade dos departamentos/áreas e em concertação com o superior hierárquico...;	15
2. ...Com base no plano estratégico usando os KPI'S...;	2
3. Outros.	6
Total	23

Já a **tabela 10**, quinze (15) gestores consideram que os objectivos estratégicos são determinados em função dos objectivos definidos nos planos de actividade dos departamentos/áreas e em concertação com o superior hierárquico.

Tabela 11

Cruzamento variável - Definição objectivos * Importância objectivos * Motivação

Motivação				Importancia objectivos.			Total
				Importante	Muitas vezes Importante	Sempre Importante	
Sim	Definição objectivos	Sim	Frequência	1	1	17	19
			Percentagem (%)	5,3%	5,3%	89,5%	100,0%
		Não	Frequência	0	0	1	1
			Percentagem (%)	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	Total		Frequência	1	1	18	20
			Percentagem (%)	5,0%	5,0%	90,0%	100,0%
Não	Definição objectivos	Não	Frequência	1		1	2
			Percentagem (%)	50,0%		50,0%	100,0%
	Total		Frequência	1		1	2
			Percentagem (%)	50,0%		50,0%	100,0%
	Definição objectivos	Sim	Frequência			1	1
			Percentagem (%)			100,0%	100,0%
Total		Frequência			1	1	
		Percentagem (%)			100,0%	100,0%	

Da análise da **tabela 11** pode concluir-se que, dos vinte e três (23) inquiridos, vinte (20) concordam com o processo de definição de objectivo e consideram os objectivos motivantes. Destes, 90% consideram a definição de objectivo da instituição “*sempre importante*”, 5% acham “*muitas vezes importante*” e 5% dizem que são “*importantes*”; dois (2) não concordam com o processo de definição de objectivo e consideram que os objectivos não são motivantes, um deles afirmando que a definição de objectivo na instituição é “*sempre importante*” e outro, que é “*importante*”; um (1) inquirido concorda com o processo de definição de objectivos, acha que é “*sempre importante*” mas relativamente à motivação nada respondeu.

Jordan, H. et al. (2007, p. 79) defendem que os objectivos têm de ser quantificados de forma coerente. Essa quantificação deve ter em conta o seu carácter motivador. Não podem ser demasiado fáceis nem tão-pouco inacessíveis, porque qualquer destas alternativas desencorajaria o gestor de tudo fazer para atingi-los. Devem ser exigentes mas alcançáveis, de forma a não gerar frustrações.

As **tabelas 12 e 13** complementam as respostas às perguntas abertas “21” e “22” do questionário.

Tabela 12
Processo definição de objectivos

21. Concorda com o processo de definição de objectivos?	Nº respostas agrupadas
Sim	
1. ...Processo estruturado orientado para objectivos comuns...;	5
2. ...São definidos tendo em contas os resultados...;	3
3. ...O processo é claro e transparente, contudo carece de mais envolvimento da parte dos gestores...;	3
4. ...Existe envolvimento dos colaboradores, são consensuais e vai de encontro com os objectivos estratégicos da instituição...;	4
5. ...Outros (sendo q 1 nada respondeu)....	5
Não	
1. ...São pouco claras e não são socializados...;	1
2. ...Carecem de maior integração com área de Planeamento e gestão de projectos e programas....	2
Total	23

Assim, dos vinte (20) inquiridos que concordam com o processo de definição de objectivos, as justificativas variam e de acordo com o exposto na **tabela 12**. Os resultados obtidos nas **tabelas 11 e 12** vão de encontro ao defendido pelo autor Teixeira, S. (1998), quando diz que o processo de planeamento começa com objectivos claros e precisos que devem traduzir a objectivo último da empresa, ao seja, a sua missão.

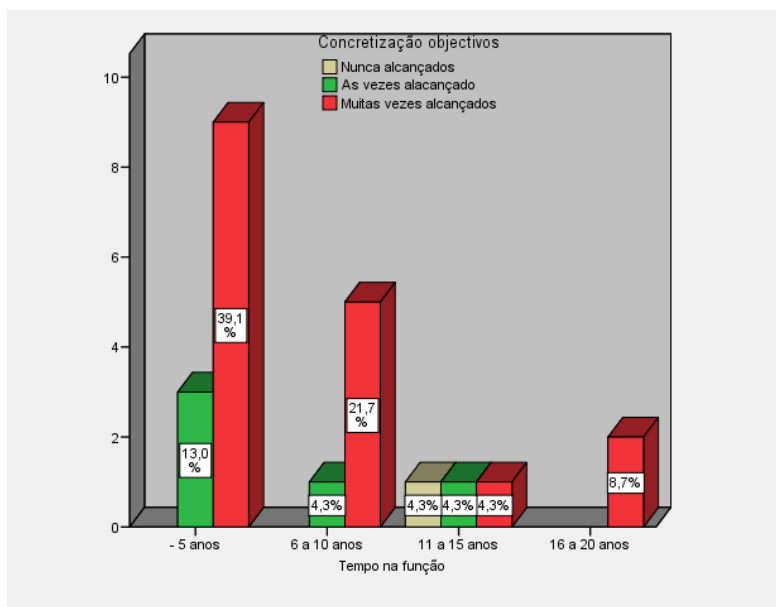
Tabela 13
Objectivos motivantes?

22. Considera os objectivos motivantes?	Nº respostas agregadas
Sim	
1. ...Materializam a missão do departamento em particular e da instituição em geral...;	5
2. ...São desafiantes, claros e coerentes e levam os colaboradores a sentirem parte integrante da equipa...;	11
3. Outros (sendo que 2 nada responderam).	4
Não	
1. Podem ser melhorados;	1
2. São pouco claros e não são devidamente socializados.	1
Total	22

Vinte (20) dos inquiridos consideram os objectivos motivantes pelas razões apontadas na **tabela 13**.

Gráfico 1

Cruzamento variável - Concretização objectivos * Tempo na função



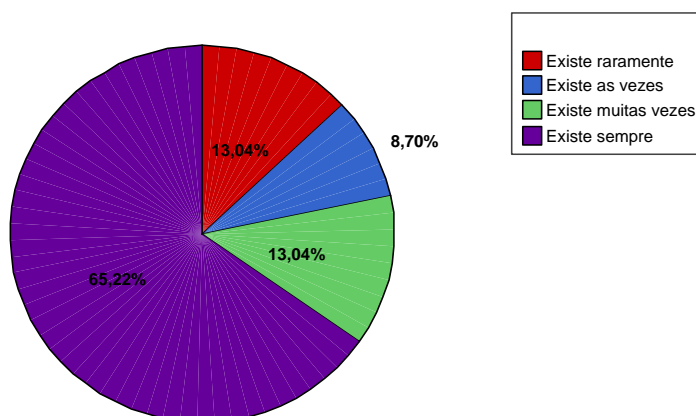
Da análise do **gráfico 1** pode constata-se que dos inquiridos com um tempo de serviço inferior ao período que vai de cinco (5) a dez (10) anos, 50,8% consideram que os objectivos do BCV são “*muitas vezes alcançados*” e 17,3% afirmam que são “*às vezes alcançados*”. Dos inquiridos com um tempo de serviço compreendido entre onze (11) e vinte (20) anos, 13% acham que os objectivos do BCV são “*muitas vezes alcançados*”, 4,3 % é da opinião que são “*às vezes alcançados*” e igual percentagem considera-os “*nunca alcançados*”. De realçar que nenhum inquirido considerou que os objectivos são “*sempre alcançados*”.

Jordan, H. et al. (2007, p. 85) apontam a idade e a geração como sendo um dos factores que pode influenciar a pertinência das normas orçamentais, a atitude do gestor e a sua motivação no exercício das suas actividades. Afirmam que os mais jovens tendem a ser mais motivados para a gestão orçamental.

4.5 Relevância e necessidade da elaboração do orçamento

O último ponto do questionário debruça-se sobre o grau de envolvimento dos gestores na elaboração do orçamento, a execução orçamental, as dificuldades na elaboração e na execução do processo orçamental, a sua importância e as principais vantagens e desvantagens para o BCV.

Gráfico 2
Cruzamento variável – Função * Grau envolvimento no orçamento



Quanto ao grau de envolvimento no orçamento O **gráfico 2** espelha o seguinte: 65,22% dos colaboradores do banco que exercem funções de gestão consideram que “*existe sempre*” envolvimento no processo, 13,04% consideram que “*existe muitas vezes*”, igual percentagem dizem que “*existe raramente*” e 8,70% consideram que “*existe às vezes*”.

Os resultados obtidos contrariam o defendido por Horngree, C et al. (1999), quando afirmam que um orçamento participativo implica a formulação do orçamento com a participação activa de todos os trabalhadores afectos.

Tabela 14
Cruzamento variável - Controlo orçamental * Periodicidade

			Periodicidade Controlo Orç.				Total
			Mensal	Trimestral	Semestral		
Controlo orçamental	Sim	Frequência	2	5	2	3	12
		Percentagem (%)	16,7%	41,7%	16,7%	25,0%	100,0%
	Não	Frequência	0	0	0	11	11
		Percentagem (%)	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total		Frequência	2	5	2	14	23
		Percentagem (%)	8,7%	21,7%	8,7%	60,9%	100,0%

Da **tabela 14** pode constatar-se que doze (12) dos inquiridos fazem o controlo orçamental na sua direcção/área, cinco (5) deles trimestralmente, dois (2) mensalmente, dois (2) semestralmente e três (3) não indicaram o período. Onze (11) dos inquiridos admitem não efectuar controlo orçamental nos departamentos/áreas que dirigem.

Os resultados da **tabela 14** espelham a razão de Borges, A. et al. (2004, p. 367) ao afirmarem que a elaboração e controlo de elementos orçamentais não é considerada pela maioria dos gestores como uma das atribuições correntes e normais, pelo que haverá necessidade de os envolver e criar motivos de interesse para este instrumento de gestão.

Tabela 15
Ferramentas de controlo orçamental utilizadas pelos gestores do BCV

25. Que ferramenta de controlo orçamental utiliza?	Nº respostas agrupadas
Sim	
1. Excel;	1
2. Aplicação de gestão Orçamental (GO);	6
3. Excel e Aplicação de gestão Orçamental (GO);	4
4. Não responderam.	1
Não	11
Total	23

A **tabela 15** pretende dar resposta à questão 25 b) do questionário relativamente à ferramenta utilizada para efectuar o controlo orçamental. Dos inquiridos que realizam controlo orçamental, seis (6) utilizam o GO, quatro (4) utilizam Excel e GO, e um (1) utiliza apenas o Excel. Um (1) inquirido, apesar de afirmar que realiza o controlo orçamental, não indicou a ferramenta utilizada.

Muitas organizações continuam a utilizar folhas de cálculo para o planeamento da gestão orçamental, modelos de orçamento desajustados no actual contexto empresarial pela sua morosidade, falta de fiabilidade dos dados e dispersão de informação. Torna-se imprescindível dotar as empresas de ferramentas e sistemas que automatizem a recolha e formatação de dados, libertando os analistas das tarefas que não geram valor (Teixeira, S. 2010 p. 12).

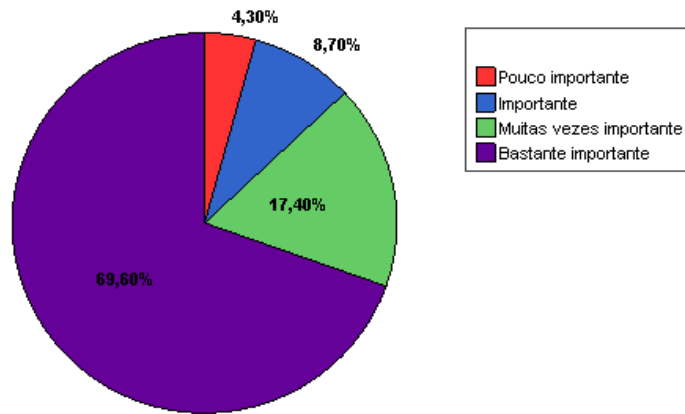
Tabela 16

Principais dificuldades do processo orçamental do BCV

26. Quais são as principais dificuldades na elaboração e na execução do processo orçamental?	Nº resposta agrupadas
1. ...Responsabilização e envolvimento dos gestores na elaboração do orçamento...;	3
2. ...Falta de interacção entre orçamento e plano de actividades e grau de execução do orçamento muito baixo...;	2
1. ...Restrições orçamentais e dificuldade na obtenção dos preços no mercado...;	6
2. ...Programação das necessidades e aquisições extra orçamentais...;	3
3. ...Ferramenta de gestão pouco eficiente...;	2
4. Outros (sendo que 3 não comentaram e 1 não está envolvido no processo).	7
Total	23

Analisando a **tabela 16** verifica-se que as dificuldades na elaboração e na execução do orçamento são de vária ordem e vão de encontro à análise de Jordan et al. (2005) relativamente às dificuldades de forma, nomeadamente, a falta de interacção entre o orçamento e o plano de actividades e a responsabilização e envolvimento dos gestores no processo, e ainda dificuldades de fundo, com destaque para os cortes indiscriminados no orçamento e aquisições extraorçamentais, entre outras. Segundo estes autores, as dificuldades de fundo são hábitos e vícios enraizados, que complicam todo o processo de trabalho transformando-o num mero exercício contabilístico, ao invés de promover o planeamento da actividade e a motivação dos gestores.

Gráfico 3
Importância orçamento para o BCV e as direcções/áreas



O **gráfico 3** revela que 69,60% dos inquiridos consideram que o orçamento é “*bastante importante*”, 17,4% acham que é “*muitas vezes importante*”, 8,7% dizem que é “*importante*” e os restantes 4,3% consideram “*pouco importante*”.

Segundos os autores Borges, A. et al. (2004 p. 365), são vários os factores de interesse para implementar na empresa o processo orçamental, desde a ajuda que presta aos gestores na compreensão e domínio da sua gestão, até ao desenvolvimento da comunicação e das relações entre os responsáveis da mesma linha hierárquica, ou na relação superior /subordinado.

Tabela 17
Principais vantagens e desvantagem do processo orçamental do BCV

28. Quais são as principais vantagens e desvantagens do processo orçamental do BCV?	Nº respostas agregadas
Vantagens:	
1. ...Racionalização e melhor alocação dos recursos evitando desperdícios...;	4
2. ...Responsabilização e envolvimento dos gestores no processo orçamental...;	2
3. ...Obriga os gestores a planejar, coordenar e controlar as suas actividades face ao planeamento estratégico e objectivo definidos...;	6
4. ...Instrumento de apoio a tomada de decisão...;	5
5. Outros (sendo que 3 nada responderam).	6
Total	23
Desvantagens:	
1. ...Sistema novo que precisa ser aprimorado...;	4
2. ...Centralização do processo de decisão/autorização despesas...;	3
3. ...Cortes indiscriminados e não fundamentadas no orçamento por parte das hierarquias superiores...;	3
4. Outros (sendo que 8 nada responderam).	13
Total	23

A **tabela 17** demonstra que os gestores estão conscientes das vantagens que o processo orçamental traz para o BCV. As respostas obtidas iluminam as vantagens da implementação da gestão orçamental apontadas por Sanvicente J. & Santos, C. (1989, p. 23-24), nomeadamente, as alíneas b) e) e f) e por Caiado, A. (2003, p. 580), conforme já foi referido no presente estudo.

Quanto às desvantagens do processo orçamental, os pontos 2) e 3) objectivam o enfoque de Jordan, H. et al. (2005, p. 371) relativamente às dificuldades de forma e de fundo. Oito (8) dos inquiridos não consideraram não haver qualquer desvantagem.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES FINAIS

5.1 Conclusões

A finalidade deste estudo era analisar o processo de gestão orçamental do BCV, procurando obter uma compreensão mais aprofundada da sensibilidade e do papel dos gestores no processo de gestão orçamental e a sua importância na tomada de decisões, bem como a importância e as vantagens que o processo pode trazer para a melhoria dos resultados da organização.

Para que se cumprissem esses objectivos, foi realizada uma análise ao processo orçamental do BCV, destacando a sua importância na tomada decisão, caracterizando a atitude e o comportamento dos gestores como factores-chave de sucesso no processo orçamental e, por último, propondo mecanismos de motivação que permitam melhorar a utilização do instrumento de gestão orçamental. As sugestões apresentadas são essencialmente uma resposta às conclusões retiradas do estudo, propondo a introdução de melhorias na utilização do instrumento de gestão orçamental da instituição. Neste sentido, pensa-se ter atingido o objectivo principal do estudo, apesar de algumas limitações encontradas, nomeadamente, o período reduzido para a sua realização e dificuldades ligadas à realização do inquérito por questionário.

Assim, pretendeu-se aprofundar esta problemática, procurando sondar em que medida os gestores do Banco de Cabo Verde estão a utilizar o instrumento do sistema de gestão orçamental de que dispõem da forma mais adequada.

Para a obtenção dos resultados pretendidos foi necessário efectuar uma análise detalhada do sistema orçamental do BCV, desde a sua implementação, execução e controlo. Essas acções foram complementadas com a aplicação de um inquérito por questionário aplicado aos gestores do BCV (directores e coordenadores). Este foi organizado, analisado, discutido e submetido a um tratamento estatístico, usando-se para o efeito o programa SPSS, que permitiu caracterizar a atitude e comportamento dos gestores, como factores-chave de sucesso no processo orçamental.

A análise efectuada permite concluir que o BCV possui um sistema orçamental bem estruturado e sistematizado, integrado no sistema de planeamento e controlo, em que o CA fixa os objectivos e as políticas para a instituição e para as suas UO e define as estratégias a seguir a longo e médio prazo. Por via da integração de diversos orçamentos parciais, é elaborado anualmente um orçamento global de acordo com a NAP nº 05/00, que estabelece os objectivos, os procedimentos e os princípios a seguir, e o cronograma do sistema orçamental da instituição. O orçamento do BCV tem um papel importante para instituição na medida em que permite a coordenação das várias áreas e ajuda a conciliar os diferentes objectivos, promovendo a equidade entre departamentos e, consequentemente, contribuindo para a melhoria dos resultados globais.

Dos resultados apurados conclui-se que os gestores do Banco de Cabo Verde não estão a utilizar o instrumento do sistema de gestão orçamental de que dispõem da forma mais adequada, podendo-se então dizer-se que é negada a hipótese do estudo.

Os dados apurados do *case study* revelam que, apesar dos gestores do BCV estarem conscientes da importância e das vantagens do processo de gestão orçamental para a instituição, aproximadamente 50% dos inquiridos não realizam controlo orçamental e não utilizam as ferramentas de controlo orçamental disponíveis na instituição. A elaboração e a execução do orçamento por si só não garantem o alcance dos objectivos definidos pela instituição. Neste sentido, é fundamental que cada gestor faça o controlo orçamental, identificando as causas, os factores e a relevância dos desvios. É necessário ainda verificar o impacto dessas variações no resultado da instituição, propondo acções correctivas com vista ao alcance dos objectivos preconizados.

O estudo permitiu ainda concluir que praticamente todos os gestores se sentem motivados para o desempenho das actividades desenvolvidas e concordam com o processo de definição dos objectivos. Contudo, no que diz respeito à tomada de decisão e autonomia de decisão, constata-se que o orçamento ainda não é negociado, na medida em que os gestores não são totalmente autónomos na tomada de decisão. Assim, é preciso efectuar uma maior descentralização dentro da instituição, permitindo que a tomada de decisão e o compromisso de desempenho estejam a cargo dos gestores, cada um ao seu nível, levando-os a criar um

ambiente de “autogestão” de trabalho e uma cultura de responsabilidade pessoal, o que por sua vez implica aumento de produtividade e melhoria dos resultados.

Por fim, as evidências do estudo mostram que é fundamental impulsionar os gestores a melhorarem a comunicação, quer vertical quer horizontalmente, uma vez que a responsabilização se apresenta mais objectiva e personalizada e o orçamento é mais facilmente aceite. Outrossim, é necessário melhorar as relações interdepartamentais, um dos factores-chave para o desenvolvimento de uma boa política de gestão orçamental.

Não obstante a necessidade de maior aprimoramento na utilização do instrumento de gestão orçamental por parte dos gestores do BCV, a apreciação do *case study* demonstra que a instituição tem um posicionamento bem definido e a sua política mantém-se estável, o que proporciona condições favoráveis ao desenvolvimento de uma gestão orçamental eficiente.

5.2 Sugestões Finais

No sentido de melhorar a utilização do instrumento de gestão orçamental da instituição da qual a investigadora faz parte, e atendendo ao terceiro objectivo do estudo, achou-se pertinente propor as seguintes sugestões:

- Deve ser preparado um manual de orçamento que descreva os principais elementos do processo de planeamento, de modo a descrever os objectivos, a coordenar os procedimentos envolvidos de modo a que os gestores responsáveis pela elaboração do orçamento possam ter uma base de referência;
- O orçamento deve corresponder à tradução financeira dos objectivos e dos planos de acção a curto prazo do período a que diz respeito. Não deve ser um documento preenchido apressadamente, porque é imposto, de acordo com as normas do BCV, nem deve ser um documento que reflecte basicamente a transposição dos dados do ano anterior;

- Devem ser desenvolvidas acções de formação e informação, bem como, reuniões de preparação do orçamento, para que todos estejam despertos para o sistema orçamental e de controlo e ao mesmo tempo manter uma atitude mais dinâmica e participativa;
- É importante reforçar as linhas de comunicação entre departamentos para que as partes envolvidas obtenham a informação necessária para executar um bom trabalho e facilitar o processo orçamental;
- Todo e qualquer responsável envolvido no processo de gestão, deve fazer um acompanhamento permanente dos seus orçamentos e, sempre que se justifique, encetar acções correctivas em ordem à superação de objectivos, o que significa não apenas cumprir os seus orçamentos mas melhorar continuamente as metas, objectivos e planos de acção neles contemplados;
- O papel da administração é da máxima importância no processo orçamental devendo estar envolvida em todas as fases do processo, desde a elaboração até à execução e controlo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, J.M.A. (2007). *Orçamento como limitação do controlo de gestão: Controlo de gestão e sua evolução*. Jornal de Contabilidade (nº 366), 288 - 292.
- Anthony, R & Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems*, 12th Edition, New York: McGraw-Hill, International Edition.
- Banco de Cabo Verde, (2012). *Orçamento de Exploração 2013*. Intranet do BCV. Acedido em Dezembro 14, 2013.
- Banco de Cabo Verde, (2012). *Orçamento de Investimento 2013*. Intranet do BCV. Acedido em Dezembro 14, 2013.
- Banco de Cabo Verde, (2012). *Relatório Anual*. Website: www.bcv.cv. Acedido em Dezembro 14, 2013.
- Borges, A., Rodrigues A. & Morgado, J. (2004). *Contabilidade e finanças de gestão*, 2^a edição, Lisboa: Áreas Editoras.
- Caiado, A. (2003). *Contabilidade de gestão*, 3^a Edição, Lisboa: Áreas Editoras.
- Decreto-Lei nº 1/12 de 6 de Agosto. *Normas e procedimentos necessários para execução do Orçamento do Estado para 2012*. B.O nº 1/12 – I Série.
- Drury, C. (2004). *Management and cost Accounting*, 6^a edition, London: Thomson Business Press.
- Edwards, J., Hermanson, R. & Maher, M. (1993). *Principle of Financial & Managerial Accounting*, Revised Edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Franco, V., Oliveira B., Morais A.I., Loureço I., Major M.J. & Vieira R.J. (1997). *Gestão orçamental: exames resolvidos e exercícios propostos*, Lisboa: Artes Gráficas.
- Frazatti, F., (2005). *Beyond Budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?* RAE revista de administração de empresas, vol.45 (nº 2), 23 - 33.

Ginó, A. & Ferreira, O., (2004). *Manual - técnicas de gestão orçamental: Curso de formação de formadores*. cooperacao.palop-tl.eu. Acedido em Dezembro 12, 2013.

Hansen, C., & Torok, R. (2004). *Implamenting activity-Based Planning and Budgeting*, For Worth, TX CAM-I.

Hofstede, H. (1968). *The Game of Budget Control*, London: Tavistock.

HOPE, J., & FRASER, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Manegers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press.

Horngren, C., Foster, G & Dater, S. (2000). *Contabilidade de custo*, 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora.

Horngren, C., Sundem, G. & Stratton, W. (1999). *Introduction to manegement Accounting*, new Jersey: Pretice-Hall Internacional.

Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues, J. (2007). *O Controlo de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores*, 7ª edição, Lisboa: Áreas Editora.

KAPLAN, r.s. & NORTON, D. P. (1997). *A Estratégia em Acção: Balanced Scorecard*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus.

KHEMAKHEN, A. (1970). *Dinâmica da gestão e controlo orçamental*, Porto – Portugal: Rés Editora. Lda.

Margerin, J. (1991). *A gestão Orçamental: Como Torna-la Um Utensílio de Gestão*. Lisboa: Edição em Gestão Limitada.

Mendes, J. (1996). *Contabilidade analítica e de gestão*, Lisboa: Plátano Editora.

Merchant, K. (1997). *Modern Management Control Systems: Text and Cases*, New Jersey: Prentice-Hall.

Orçamento do Estado para o ano de 2013. B.O nº 71/12 de 31 Dezembro – I Serie.

PERREIRA, C. & FRANCO, V. (1994). *Contabilidade analítica*, 6ª ed. Lisboa: Editora Reis dos Livros.

Reichardt, S. & Cook, D. (1986). Métodos cualitativos y quantitativos em investigación evolutiva. Madrid, Ediciones Morata.

Rodrigues, A. (1997), *Gestão orçamental: Guia do formando IEFP*. opac.eifp.pt/. Acedido em Dezembro 12, 2013.

Rodrigues, J. & Reis, H. (2011). *Gestão Orçamental*, Lisboa: Escolar Editora.

Sanvicente, A. & Santos, C.(1989). *Orçamento na Administração de Empresa*. Atlas Editora, SA.

Solomon, L., Walther, L., Plunkett, L & Vargo, R. (1993). *Accounting Principles*, 4 th Edition, Minneapolis: West publishing Company.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*, Portugal: McGRAW-HILL.

Teixeira, S. (2010). *Gestão orçamental: O caso da empresa SIGMA*. <https://Repositorio.iscte.pt/10071/3032>. Acedido em Dezembro 12, 2013.

ANEXOS

ANEXO 1 - MAPA DE ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO 2014 (AGREGADO)

Milhares de escudos

RUBRICAS	DESCRIÇÃO	ORÇAMENTO 2014	ORÇAMENTO 2013	REALIZADO Nov - 2013	REALIZADO 2012	PESO RELA TIVO	VARIAÇÃO 2014/2013	
							VALOR	%
701	JUROS E CUSTOS EQUIPARADOS							
710	COMISSÕES E OUTROS CUSTOS BANCÁRIOS							
728	PREJUÍZOS EM OPERAÇÕES FINANCEIRAS							
736	CUSTOS COM PESSOAL							
744	FORNECIMENTO E SERVIÇOS DE TERCEIROS							
7404	Fornecimentos de terceiros							
7412	Serviços de terceiros							
752	CUSTOS COM EMISSÃO E DESTRUIÇÃO							
761	IMPOSTOS E OUTROS CUSTOS E PREJUÍZOS OPERACIONAIS							
787	AMORTIZAÇÕES DO EXERCÍCIO							
TOTAL DESPESAS								
809	JUROS E PROVEITOS EQUIPARADOS							
817	RENDIMENTO DE INSTRUMENTOS DE CAPITAL							
825	COMISSÕES							
833	LUCROS EM OPERAÇÕES FINANCEIRAS							
876	REVERSÕES E RECUPERAÇÕES DE PERDAS DE IMPARIDADE							
892	OUTROS PROVEITOS E LUCROS OPERACIONAIS							
TOTAL RECEITAS								
LUCRO/PREJUÍZO								

FONTE: Extraído do programa GO do BCV

ANEXO 2 - MAPA DE ORÇAMENTO EXPLORAÇÃO 2014 (AGREGADO), POR CENTRO DE CUSTO (CC)

Milhares de escudos

RUBRICAS	DESCRIÇÃO	AGMVM	DAU	DCF	DEE	DJU	DMR	DPI	DRH	DSE	DTP	FS	GAC	GMF	GAP	ORÇAMENTO 2014
701	JUROS E CUSTOS EQUIPARADOS															
710	COMISSÕES E OUTROS CUSTOS BANCÁRIOS															
728	PREJUÍZOS EM OPERAÇÕES FINANCEIRAS															
736	CUSTOS COM PESSOAL															
744	FORNECIMENTO E SERVIÇOS DE TERCEIROS															
7404	Fornecimentos de terceiros															
7412	Serviços de terceiros															
752	CUSTOS COM EMISSÃO E DESTRUIÇÃO															
761	IMPOSTOS E OUTROS CUSTOS E PREJUÍZOS OPERACIONAIS															
787	AMORTIZAÇÕES DO EXERCÍCIO															
TOTAL DESPESAS																
809	JUROS E PROVEITOS EQUIPARADOS															
817	RENDIMENTO DE INSTRUMENTOS DE CAPITAL															
833	LUCROS EM OPERAÇÕES FINANCEIRAS															
892	OUTROS PROVEITOS E LUCROS OPERACIONAIS															
TOTAL RECEITAS																
LUCRO/PREJUÍZO																

FONTE: Mapa extraído do programa GO do BCV

ANEXO 3 - MAPA DE EXECUÇÃO DE ORÇAMENTO EXPLORAÇÃO 2013

RUBRICA	DESCRIÇÃO	VALORES			VARIÇÃO			
		2013		2012	REAL. 2013 - ORÇ. 2013		REAL. 2013 - REAL. 2012	
		REALIZADO	ORÇAMENTADO	REALIZADO	VALOR	%	VALOR	%
701	JUROS E CUSTOS EQUIPARADOS							
710	COMISSÕES E OUTROS CUSTOS BANCÁRIOS							
728	PREJUÍZOS EM OPERAÇÕES FINANCEIRAS							
736	CUSTOS COM PESSOAL							
744	FORNECIMENTO E SERVIÇOS DE TERCEIROS							
7404	Fornecimentos de terceiros							
7412	Serviços de terceiros							
752	CUSTOS COM EMISSÃO E DESTRUIÇÃO							
761	IMPOSTOS E OUTROS CUSTOS E PREJUÍZOS OPERACIONAIS							
787	AMORTIZAÇÕES DO EXERCÍCIO							
TOTAL DESPESAS								
809	JUROS E PROVEITOS EQUIPARADOS							
817	RENDIMENTO DE INSTRUMENTOS DE CAPITAL							
825	COMISSÕES							
833	LUCROS EM OPERAÇÕES FINANCEIRAS							
876	REVERSÕES E RECUPERAÇÕES DE PERDAS DE IMPARIDADE							
892	OUTROS PROVEITOS E LUCROS OPERACIONAIS							
TOTAL RECEITAS								
LUCRO/PREJUÍZO								

FONTE: Mapa extraído do programa GO do BCV

ANEXO 4 - MAPA DE EXECUÇÃO DE ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO 2013 (AGREGADO), POR CENTRO CUSTO (CC)

Milhares de Escudos

Rubricas	Descrição	AGM VM	DAU	DCF	DEE	DJU	DMR	DPI	DRH	DSE	DTP	FS	GAC	GAI	GAP	GMF	Realizado 2013	Orçamento 2013	Variação	
																			Valor	%
701	Juros e Custos Equiparados																			
710	Comissões e Outros Custos Bancários																			
728	Prejuízos em Operações Financeiras																			
736	Custos com Pessoal																			
744	Fornecimento e Serviços de Terceiros																			
7404	Fornecimentos de Terceiros																			
7412	Serviços de Terceiros																			
752	Custos com Emissão e Destruição																			
761	Impostos E Outros Custos e Prejuízos Operacionais																			
787	Amortizações do Exercício																			
Total Despesas																				
809	Juros e Proveitos Equiparados																			
817	Rendimento de Instrumentos de Capital																			
833	Lucros em Operações Financeiras																			
876	Reversões e Recuperações de Perdas de Imparidade																			
892	Outros Proveitos e Lucros Operacionais																			
TOTAL RECEITAS																				
LUCRO/PREJUÍZO																				

FONTE: Mapa extraído do programa GO do BCV

ANEXO 5 - MAPA DE ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO 2014

Milhares de escudos

DESCRIÇÃO	ORÇAMENTO		REALIZADO Nov-2013	VARIÇÃO ORÇ. 2014 - ORÇ. 2013		VARIÇÃO ORÇ. 2014 - REAL. 2013		PESO RELATIVO	
	2014	2013		VALOR	%	VALOR	%	ORÇ. 2014	ORÇ. 2013
1. ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS									
1.1. Imóveis									
Imóveis ao serviço próprio									
Edifícios ao serviço próprio									
Imóveis afectos a obras sociais									
Edifícios afectos a obras sociais									
1.2. Equipamento									
Mobiliário e material									
Máquinas e ferramentas									
Máquinas de uso administrativo									
Outras									
Equipamento informático									
Instalações interiores									
Equipamento de transmissão									
Material de transporte									
Equipamento de segurança									
Equipamento de climatização									
Equipamento eléctrico									
2. ACTIVOS INTANGÍVEIS									
Sistemas de tratamento automático de informação (software)									
TOTAL									

FONTE: Mapa extraído do programa GO do BCV

ANEXO 6 - ORÇAMENTO INVESTIMENTO 2014, POR CENTRO CUSTO (CC)

Milhares de escudos

DESCRIÇÃO	ORÇAMENTO														
	AGMVM	DAU	DCF	DEE	DJU	DMR	DPI	DRH	DSE	DTP	FS	GAC	GMF	GAP	TOTAL
1. ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS															
1.1. Imóveis															
Imóveis ao serviço próprio															
Edifícios ao serviço próprio															
1.2. Equipamento															
Mobiliário e material															
Máquinas e ferramentas															
Máquinas de uso administrativo															
Outras															
Equipamento informático															
Instalações interiores															
Equipamento de transmissão															
Material de transporte															
Equipamento de segurança															
Equipamento de climatização															
Equipamento eléctrico															
2. ACTIVOS INTANGÍVEIS															
Sistemas de tratamento automático de informação (software)															
TOTAL															

FONTE: Mapa extraído do programa GO do BCV

ANEXO 7 - MAPA DE EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO 2013

Milhares de escudos

DESCRIÇÃO	2013		2012	VARIÇÃO REAL. 2013 - ORÇ. 2013		VARIÇÃO REAL. 2013 - REAL. 2012		GRAU DE EXECUÇÃO
	REALIZAÇÃO	ORÇAMENTO	REALIZAÇÃO	VALOR	%	VALOR	%	
1. ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS								
1.1. Imóveis								
Imóveis ao serviço próprio								
Edifícios ao serviço próprio								
Imóveis afectos a obras sociais								
Edifícios afectos a obras sociais								
1.2. Equipamento								
Mobiliário e material								
Máquinas e ferramentas								
Máquinas de uso administrativo								
Outras								
Equipamento informático								
Instalações interiores								
Equipamento de transmissão								
Equipamento de segurança								
Equipamento de climatização								
2. ACTIVOS INTANGÍVEIS								
Sistemas de tratamento automático de informação (software)								
TOTAL								

FONTE: Mapa extraído do programa GO do BCV

ANEXO 8 - MAPA DE EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO 2013, POR CENTRO DE CUSTO (CC)

Milhares de escudos

CENTRO DE CUSTO	REALIZAÇÃO 2013	ORÇAMENTO 2013	VARIAÇÃO		GRAU DE EXECUÇÃO
			VALOR	%	
Auditoria Geral dos Mercados de Valores Mobiliários					
Departamento de Auditoria Interna					
Departamento de Contabilidade e Controlo Financeiro					
Departamento de Emissão, Tesouraria e Sistemas de Pagamentos					
Departamento de Estudos Económicos e Estatísticas					
Departamento de Mercados e Gestão de Reservas					
Departamento de Recursos Humanos e Administração					
Departamento de Supervisão e Estabilidade do Sistema Financeiro					
Departamento Jurídico					
Departamento Organização, Planeamento e Sistemas de Informação					
Gabinete de Apoio ao Consumidor					
Gabinete de Microfinanças					
Gabinete do Governador e dos Conselhos					
TOTAL DESPESAS DE INVESTIMENTO					

FONTE: Mapa extraído do programa GO do BCV

APÊNDICE

Questionário sobre a Gestão Orçamental no BCV

Este questionário realiza-se no âmbito de um trabalho académico de fim do curso em Gestão Orçamental no Instituto superior Ciências Económicas e Empresariais, tendo como principal objectivo obter uma compreensão mais aprofundada da sensibilidade do papel dos gestores no processo de gestão orçamental e a sua importância na tomada de decisão, bem como a importância e as vantagens que o processo pode trazer para a melhoria dos resultados da organização.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião **pessoal**. Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma agregada, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

Agradeço a sua colaboração.

Por favor coloque uma cruz (X) na opção escolhida e responda sucintamente as questões (abertas) pretendidas. Todas as questões são igualmente importantes para o estudo, pelo que agradeço não sejam deixadas em branco.

☐ **Dados Pessoais**

1. Sexo:

Masculino ☐ Feminino ☐

2. Idade:

20 – 30 ☐ 31 - 40 ☐ 41- 50 ☐ 51 - 60 ☐ + 60 ☐

3. Formação Académica

Ensino Secundário ☐ Bacharelato ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐

4. Situação laboral:

Quadro do BCV ☐ Contratado ☐

5. Tempo de serviço:

1- 5 anos ☐ 6 – 10 anos ☐ 11 – 15 anos ☐ 16 – 20 anos ☐ + 20anos ☐

6. Exerce Função de Gestão:

Sim ☐ Não ☐

7. Tempo na função:

1-5 anos ☐ 6 – 10 anos ☐ 11 – 15 anos ☐ 16 – 20 anos ☐ + 20anos ☐

☐ **Análise da Adaptação do funcionário**

8. Conhece a missão do BCV?	
Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>
Se sim, descreve-a muito sucintamente:	

9. De que forma o seu trabalho ajuda o BCV a cumprir a sua missão institucional.

.....

10. Indique as principais actividades e objectivos desenvolvidos pela sua direcção/área.

.....

11. As actividades desenvolvidas pela sua direcção/área são relevantes para que o BCV atinja os seus objectivos?	
Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>
Porquê?.....	

☐ **Relativas ao processo de tomada de decisão**

12. Em que medida contribui para a tomada de decisão na instituição?		
1	Nunca contribui	
2	Raramente contribui	
3	Contribui por vezes	
4	Contribui muitas vezes	
5	Contribui Sempre	

13. Numa escala de zero (0) a cinco (5) qual é o seu grau de autonomia e decisão na instituição?

14. Como considera a troca de informação na instituição?		
1	Má	
2	Razoável	
3	Boa	

15. Acha que existe cooperação entre os departamentos?		
1	Não existe	
2	Existe raramente	
3	Existe as vezes	
4	Existe muitas vezes	
5	Existe sempre	

☐ **Relativas à estratégia da instituição (BCV)**

16. Considera clara e objectiva a estratégia definida pela instituição?		
Sim		
Não		

17. Qual o nível de integração do orçamento na estratégia e planeamento da instituição?		
1	Inexistente	
2	Existe raramente	
3	Existe as vezes	
4	Existe muitas vezes	
5	Existe sempre	

☐ **Relativas ao processo de definição de objectivos e avaliação de desempenho**

18. Como se definem os objectivos na sua direcção/área?

19. Como são determinados os seus objectivos?

20. Em que medida considera importante a definição de objectivos da instituição? E dos objectivos pessoais?		
1	Pouco importante	
2	Raramente Importante	
3	Importante	
4	Muitas vezes importante	
5	Sempre importante	

21. Concorda com o processo de definição de objectivos?	
Sim	
Não	
Porquê?-----	

22. Considera os objectivos motivantes?	
Sim	
Não	
Porquê?-----	

23. Como avalia a concretização dos objectivos do BCV?		
1	Nunca alcançados	
2	Raramente alcançados	
3	As vezes Alcançados	
4	Muitas vezes alcançados	
5	Sempre alcançados	

☐ **Relativas à realização do orçamento**

24. Qual é o seu grau de envolvimento na elaboração do orçamento na instituição? E na sua direcção/área?		
1	Inexistente	
2	Existe raramente	
3	Existe as vezes	
4	Existe muitas vezes	
5	Existe sempre	

25. Costuma realizar controlo orçamental na sua direcção/área?	
Sim	
Não	
Se sim diga: a) com que periodicidade: Mensal <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/>	
b) que ferramentas utiliza?----- -----	

26. Quais são as principais dificuldades na elaboração e na execução do processo orçamental?

☐ **Referentes à relevância e necessidade de elaboração do orçamento**

27. Que importância tem o orçamento para a instituição e para a sua direcção/área?		
1	Pouco importante	
2	Por vezes Importante	
3	Importante	
4	Muitas vezes importante	
5	Bastante importante	

28. Quais são as principais vantagens e desvantagens do processo orçamental do BCV?

Obrigada pela colaboração ☺